



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

BALANCED SCORECARDIN RAKENTAMINEN YRITYS X:N TOIMEKSIANNOSTA

Niko Lehtonen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2015
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

NIKO LEHTONEN

Balanced Scorecardin rakentaminen Yritys X:n toimeksiannosta

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Joulukuu 2015

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Yritys X, joka toimii ICT-alalla tuottaen asiakasorganisaatioille koulutus ja konsultointipalveluita IT-infrastruktuurin kehittämiseksi ja optimoimiseksi. Tarve opinnäytetyölle on lähtöisin Yritys X:n kohtaamista muutoksista. Toimiala on tällä hetkellä murroksessa, IT-infrastruktuurin perustukset kehittymässä ja sen myötä asiakkaiden tarpeet oleellisesti muuttumassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa Yritys X:lle tasapainotettu mittaristo eli Balanced Scorecard, jonka avulla Yritys X:n on mahdollista tulevaisuudessa jalkauttaa strategiansa. Balanced Scorecard on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin 1990 –luvulla luoma suorituskykymittaristo, jonka käyttötarkoitus on organisaation toiminnan kehittäminen ja strategian jalkauttaminen.

Balanced Scorecardin avulla Yritys X:n on tarkoitus jalkauttaa strategiansa vuoden 2016 alusta osaksi jokapäiväistä toimintaa niin, että yritys saavuttaa asettamansa taloudelliset tavoitteet vuoteen 2018 loppuun mennessä. Opinnäytetyö toimi myös oppimisprosessina, jonka jälkeen Yritys X:llä on edellytykset liiketoiminnan kehittämiseksi myös jatkossa. Opinnäytetyön teoriaosuuden aineisto koottiin perehtymällä pääosin Balanced Scorecardia käsitteleviin lähdeaineistoihin. Työn empiirisessä osassa kuvattiin Balanced Scorecardin rakennusprosessi Yritys X:ssä, rakennettiin varsinainen mittaristo ja esiteltiin alustava toimintasuunnitelma mittareiden käyttöönottamiseksi mittarikortiston muodossa.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi käyttövalmis suorituskykymittaristo, jonka avulla Yritys X kykenee mittaamaan vision ja strategian toteutumisen kannalta tärkeitä kriittisiä menestystekijöitä. Mittaristo on tasapainotettu raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden, tulostulomittareiden ja ennakkoivien mittareiden, sisäisten ja ulkoisten mittareiden sekä pitkän ja lyhyen tähtäimen mittareiden välillä. Opinnäytetyö onnistui oppimisprosessina toimeksiantajan ja opinnäytetyöntekijän näkökulmasta hyvin. Lisäksi strategian jalkauttamiseksi löydettiin paljon uusia mitattavia kohteita, joita Yritys X:ssä ei aiemmin oltu seurattu. Toisaalta mittariston varsinainen käyttöönotto tapahtuu vasta myöhemmin, joten sen lopulliset hyödyt ja kehittämisen kohteet ovat vielä epävarmoja. Myös strategian jalkauttamisen onnistumista voidaan arvioida vasta tulevaisuudessa. Mittariston tarkoitus on kuitenkin muuttua toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti ja kannustaa jatkuvan kehittämiseen niin liiketoiminnan kuin mittaristonkin osalta.

ABSTRACT

Tampereen Ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

NIKO LEHTONEN

Building Balanced Scorecard commissioned by Company X

Bachelor's thesis 63 pages, appendices 6 pages
December 2015

This thesis was commissioned by Company X that operates in ICT-industry. Company X produces services aimed to optimise and improve customer organisations' IT-infrastructure. The industry is currently facing big changes and the demands of the customers are shifting. The need for this thesis originated from these changes. The purpose was to create a Balanced Scorecard to be used in Company X. Balanced Scorecard is a strategy performance management tool created by Robert. S. Kaplan and David P. Norton.

The main goal of the thesis and Balanced Scorecard was to implement Company X's vision and strategy so that long-term financial goals will be met by the end of 2018. The second goal of the thesis and Balanced Scorecard was to work as a learning process helping to determine critical success factors and overall important factors related to business activity. The source material for the theory was mainly gathered by interviewing representatives of Company X and familiarising with literature related to Balanced Scorecard.

The result was a description of the deployment process of Balanced Scorecard in Company X. The final outcome was a fully operational Balanced Scorecard to be used as a strategy performance management tool in the future. The purpose and the goals of the thesis were well met as a learning process for both Company X and the writer of this thesis commendably. The introduction of the Balanced scorecard in Company X will take place in the near future so the final benefits and targets for improvement are still to be seen. However, the Balanced Scorecard is supposed to evolve along the organisation and in that perspective encourage Company X in continuing improvement.

balanced scorecard, vision, strategy, critical success factors, indicator,

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	8
2.1	Toimiala	8
2.2	Yritys X:n arvot	9
2.3	Henkilöstö	10
2.4	Missio, visio ja strategia	10
2.4.1	Missio.....	11
2.4.2	Visio	11
2.4.3	Strategia.....	11
2.4.4	Kurssit	13
2.4.5	Konsultointi.....	14
2.4.6	”Osaamista, Näkemystä, Kokemusta” -palveluportfolio	14
2.5	Asiakasluokittelu	16
3	MITTAUSJÄRJESTELMÄ JA ERI MITTARISTOT.....	17
3.1	Mittausjärjestelmä ja strategia	17
3.2	Mittausjärjestelmän roolit	18
3.3	Käytössä olevia mittaristoja.....	18
3.3.1	Suorituskykypyramidi	18
3.3.2	EP2M	19
3.3.3	PMQ	19
4	BALANCED SCORECARD YLEISESTI	20
4.1	BSC:n taustaa.....	20
4.2	Tasapaino	21
4.3	BSC osana johtamisjärjestelmää.....	22
4.4	BSC:n hyödyt.....	23
4.5	BSC:n kritiikki	24
5	BALANCED SCORECARDIN RAKENTAMINEN.....	26
5.1	Visio ja strategia	26
5.2	BSC:n näkökulmat	26
5.2.1	Taloudellinen näkökulma	27
5.2.2	Asiakasnäkökulma	28
5.2.3	Sisäisten prosessien näkökulma	29
5.2.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma.....	30
5.3	Strategiset tavoitteet näkökulmittain	31
5.4	Kriittiset menestystekijät	32
5.5	Mittarit	32

6	BSC:N RAKENTAMINEN YRITYS X:LLE	35
6.1	Projektiorganisaatio	35
6.2	Yritys X:n BSC:n rakennusprosessi	36
6.3	Liiketoimintaan sekä missioon, visioon ja strategiaan tutustuminen	37
6.4	Näkökulmien määrittäminen mission, vision ja strategian pohjalta	38
6.5	Strategisten tavoitteiden asettaminen näkökulmittain	39
6.6	Strategisten tavoitteiden syy-seuraussuhteet.....	39
6.7	Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen.....	41
6.8	Kriittisiä menestystekijöitä kuvaavat mittarit	43
6.9	Mittariston tasapaino.....	46
6.10	Mittarikortiston rakentaminen ja mittareiden dokumentointi	47
6.11	Mittariston rakentaminen, käyttöönotto ja ylläpito.....	48
7	POHDINTA.....	51
	LÄHTEET.....	56
	LIITTEET	58
	Liite 1. Mittarikortti, Talouden seurantajärjestelmä, indeksi	58
	Liite 2. Mittarikortti, Heikon kysynnän kk:n liikevaihto	58
	Liite 3. Mittarikortti, EUR / Päivä.....	58
	Liite 4. Mittarikortti, Kiinteät kulut.....	59
	Liite 5. Mittarikortti, Asiakastyytyväisyyskyselyt	59
	Liite 6. Mittarikortti, Asiakaskäyntien lukumäärä	59
	Liite 7. Mittarikortti, A1-asiakasmäärän kehittyminen (ONK-asiakkuudet)	60
	Liite 8. Mittarikortti, P1-asiakasmäärän kehittyminen.....	60
	Liite 9. Mittarikortti, Projektien asiakaspalautteet	60
	Liite 10. Mittarikortti, Markkinointisuunnitelman toimien toteutuminen, indeksi.....	61
	Liite 11. Mittarikortti, NDR-luku.....	61
	Liite 12. Mittarikortti, CRM:n tietojen syöttöaste.....	61
	Liite 13. Mittarikortti, Asiakaspalautteiden keskiarvo	62
	Liite 14. Mittarikortti, Asiakasreklamaatiot	62
	Liite 15. Mittarikortti, Tulospalkkiotavoitteiden saavuttaminen.....	62
	Liite 16. Mittarikortti, Henkilöstön reklamaatiot	63

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja on ICT-alan palvelutalo Yritys X, joka tuottaa palveluita asiakasyritysten IT-infrastruktuurin kehittämiseksi ja optimoimiseksi sekä IT-asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseksi. Yritys X järjestää perinteistä konsultointia asiakasyritysten IT-kehitysprojektien läpiviemiseksi sekä kouluttaa alan asiantuntijoita kurssimuotoisesti. Lisäksi Yritys X:n palvelutarjontaan kuuluu ”Learn By Doing” ja ”Avaimet Käteen” –tyyppisiä palvelupaketteja.

Yritys X:n toimialalla on tapahtumassa suuria muutoksia. Yritys X:n toimitusjohtajan mukaan vuodesta 1993 lähtien yritysten ja organisaatioiden käytössä olleet perinteiset työasema-palvelin -tyyppiset IT-infrastruktuurit ovat vaihtumassa uudentyyppiseen käyttäjä- ja palvelukeskeiseen IT-infrastruktuuriin. Tämän muutoksen mahdollistavien pilvipalvelujen ja virtualisointitekniikoiden laaja-alainen hyödyntäminen on Suomessa vasta alkutekijöissään. Yritys X ennustaa, että kysyntä edellä mainittujen tekniikoiden konsultoinnille tulee kasvamaan lähivuosina merkittävästi, ja samalla perinteinen luokamuotoinen koulutus tulee vähenemään. Teknologian kehittyminen vaatii uudenlaisia koulutuspalveluita. Yritys X on huomannut tämän muutoksen perinteisten kurssi- ja konsultointipalveluiden kysynnän laskuna. Yritys X pyrkii avautuville markkinoille täysin uudella palveluportfoliolla ensimmäisten joukossa.

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa toimeksiantajalle tasapainotettu tuloskortti (eli Balanced Scorecard, lyhyesti BSC), joka mahdollistaa myöhemmin strategian jalkauttamisen. Tarve BSC:lle on lähtöisin alan muutoksista sekä toimeksiantajan missiosta, visiosta ja strategiasta. Visiolle määritetty viimeinen kolmen vuoden vaihe käynnistään vuoden 2015–2016 vaihteessa. BSC:n avulla Yritys X:n pyrkii jalkauttamaan strategiansa tulevaisuudessa osaksi jokapäiväistä toimintaa vuoden 2016 alusta niin, että Yritys X saavuttaa missiossaan asettamansa tavoitteet vuoden 2018 loppuun mennessä. Opinnäytetyön ja BSC:n on myös tarkoitus toimia oppimisprosessina, jonka avulla löydetään ja täsmennetään niitä toimeksiantajan liiketoiminnan kannalta kriittisiä osa-alueita, joita kehittämällä ja seuraamalla missiossa ja visiossa onnistutaan.

Yritys X:ssä on käytössä tällä hetkellä toimintaa ohjaavia talouden mittareita. Seuranta ja laskentasykli on lähes reaaliaikainen esimerkiksi myyntilukujen osalta. Vaikka talou-

den mittareita hyödynnetään yrityksen johdossa jo esimerkiksi, jää pelkästään talouden mittareihin pohjautuvasta mittausjärjestelmästä puuttumaan paljon oleellista tietoa. Opinnäytetyön aihe on rajattu käsittelemään teorian osalta pääosin BSC:a. Empiriassa taas kuvataan BSC:n rakennusprosessi Yritys X:ssä.

Opinnäytetyö koostuu kolmesta kokonaisuudesta. Ensimmäisessä kokonaisuudessa syvennyttään mahdollisimman perusteellisesti toimeksiantajan liiketoimintaan ja toimialaan. Tällä luodaan edellytykset BSC:n rakentamiselle ja samalla muodostetaan mahdollisimman kattava kuva Yritys X:n liiketoiminnasta ja sen ydinkohdista. Ensimmäisen osuuden aineisto kerättiin pääosin verkkolähteistä sekä haastatteleamalla Yritys X:n toimitusjohtajaa. Lisäksi opinnäytetyön tekijä on aiemmin tehnyt yhteistyötä toimeksiantajan kanssa tuottamalla tutkimuksen ICT-alan muutoksista osana Tampereen ammattikorkeakoulun liikelouden opintoja. Tämän lisäksi opinnäytetyöntekijä on ollut mukana uudistamassa toimeksiantajan asiakkuudenhallintajärjestelmää.

Toisessa kokonaisuudessa käsitellään strategista mittausjärjestelmää ja BSC:n teoriaa yleisellä tasolla sekä esitellään lyhyesti strategian ja mittausjärjestelmän riippuvuutta, mittausjärjestelmän rooleja ja yleisimpiä käytössä olevia mittaristoja. Teorian lähdeaineistona on käytetty strategiaa ja Balanced Scorecardia käsittelevää suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta.

Ensimmäisen ja toisen kokonaisuuden tarkoitus on luoda edellytykset empirialle, jota käsitellään kolmannessa kokonaisuudessa. Tässä osuudessa käydään läpi BSC:n rakennusprosessi Yritys X:ssä sekä esitellään varsinainen toimeksiantajalle rakennettu BSC. Lopuksi on pohdintaa koko opinnäytetyöprosessista sekä toimeksiantajan arviointi opinnäytetyöstä.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

2.1 Toimiala

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Yritys X, joka toimii ICT-alalla tuottaen asiakasyrityksille koulutus- ja konsultointipalveluita IT-infrastruktuuriin ja sen kehitysprojekteihin liittyen. IT-infrastruktuuri koostuu kaikista niistä laitteistoista, tietojärjestelmistä, verkonhallinnasta ja palveluista mitkä ovat edellytyksenä IT-ympäristössä toimimiselle. IT-infrastruktuurin voidaan siis sanoa koostuvan laitteista, ohjelmistoista, verkkoyhteisistä ja käyttäjistä. (Techopedia 2015.)

ICT tulee sanoista Information and Communication Technology. Alana se voidaan suomentaa tieto- ja viestintätekniikka-alaksi. Se kuuluu erottamattomana osana nykyaikaiseen yhteiskuntaan ja sillä on ollut suurempi vaikutus yhteiskuntaan, työelämään ja ihmisten vapaa-aikaan kuin millään muulla teknologisella keksinnöllä sitten sähköistytksen. (Mol 2015.) ICT-ala on jakautunut edelleen tavaratuotantoon ja palvelutuotantoon, joista jälkimmäisessä Yritys X tällä hetkellä toimii. Palvelutuotantoon luetaan tietojenkäsittelypalvelut, teleliikenne sekä tietokonelaitteistojen, tietoliikennevälineiden ja viihde-elektroniikan tukkukauppa. Tunnettuja palvelutuotannon suomalaisia yrityksiä ovat esimerkiksi TietoEnator, F-Secure ja Elisa. (Mol 2015.)

Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan alalla työskentelee tällä hetkellä tietojenkäsittelypalvelujen tuotannossa noin 58 600 henkeä, teleliikenteessä 16 600 henkeä ja ICT-tavaratuotannossa 56 400 henkeä. Tämän lisäksi Suomessa eri toimialojen yrityksissä ja julkisessa hallinnossa työskentelee noin 92 000 tietotekniikka-ammattilaista. Tämä tilasto on tosin vuodelta 2008. (Mol 2015.)

Alan kehitysnäkymät ovat positiiviset, sillä tieto- ja viestintätekniikkaa hyödynnetään tulevaisuudessa yhä enemmän kaikilla toimialoilla. Yritykset pyrkivät nopeuttamaan liiketoimintaprosessejaan, ja julkisella sektorilla pyritään tieto- ja viestintätekniikalla tuottavuuden ja kustannustehokkuuden kehittämiseen. Lisäksi teknologian yleinen kehitys laitteistoissa, tietoliikenteessä ja ohjelmistoissa on nopeaa. Tulevaisuudessa kilpailun asiakkaita alalla odotetaan kiristyvän. Lisäksi verkostoitumisen odotetaan kasva-

van, yritysten määrän vähenevän ja alalla työskentelevien henkilöiden lukumäärän kasvavan. (Mol 2015.)

2.2 Yritys X:n arvot

Yritys X:n liiketoiminnan kulmakivet ovat viisi arvoa, joihin jokaisen työntekijän ja Yritys X:n kokonaisuutena tulee sitoutua. Arvot ovat asiakaslähtöisyys, ammattitaitoisuus, yrittäjäyys, rehellisyys ja laadukkuus. (Yritys X 2015.) Arvojen sisältö on kuvattu tarkemmin alla.

1. **Asiakaslähtöisyys:** Asiakas on meille tärkein. Siirrämme osaamisemme, näkemysämme ja kokemuksemme lyhentämättömänä asiakkaillemme.
2. **Ammattitaitoisuus:** Olemme maamme osaavimpia asiantuntijoita. Kehitämme jatkuvasti osaamistamme asiakkaidemme hyväksi.
3. **Yrittäjäyys:** Tekemistämme leimaa yrittäjäyys, intohimoisuus ja periksiantamattomuus. Olemme suunnitelmallisia ja tavoitteellisia.
4. **Rehellisyys:** Toimintamme lähtökohtana on rehellisyys ja suoraselkäisyys. Pidämme lupauksemme.
5. **Laadukkuus:** Toimintamme on laadukasta. Olemme ammattitaitoisia, huolellisia ja järjestelmällisiä.

Arvoilla Yritys X pyrkii varmistamaan että asiakkaat saavat Yritys X:n palveluita hankkiessaan maksimaalisen hyödyn IT-infrastruktuuriin jo tehdyistä ja tulevista investoinneista, pystyvät toteuttamaan asiat optimaalisesti ja kustannustehokkaasti sekä omaavat riittävän osaamisen ja näkemyksen IT-infrastruktuurin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. (Yritys X 2015.)

2.3 Henkilöstö

Yritys X:ssä työskentelee tällä hetkellä kahdeksan henkilöä. Henkilöstöön kuuluu viisi konsulttia ja kouluttajaa, kaksi myyntipäällikköä ja yksi assistentti. Organisaatio on pyritty pitämään tarkoituksella mahdollisimman pienenä ja ketteränä, sillä alan muutokset tuovat liiketoimintaan epävarmuutta. Pieni organisaatio kykenee reagoimaan muutoksiin nopeammin, eikä kysynnän ja myynnin heilahtelu vaikuta yrityksen liiketoimintaan niin haitallisesti kuin suurempiin organisaatioihin kevyemmän kulurakenteen vuoksi. Myös liiketoiminnan painopisteiden muuttaminen voidaan toteuttaa nopeammin pienessä yrityksessä. Organisaatio on pyritty myös pitämään ”matalana”, jolloin arkijohtaminen on mahdollisimman tehokasta. Henkilöstöä on pyritty sitouttamaan joustavuudella, kehittymismahdollisuuksilla ja tulospalkkauksella. (Lehtonen 11.9.2015.)

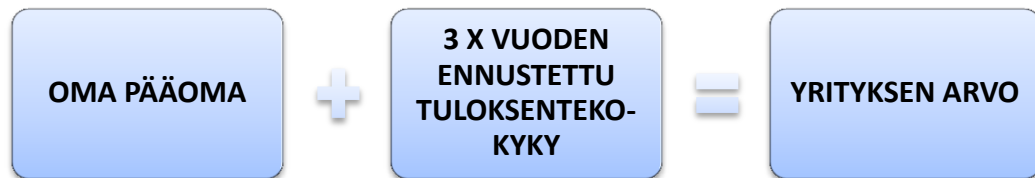
2.4 Missio, visio ja strategia

Yritys X:n missio, visio ja strategia muotoutuivat loppuvuodesta 2009, jolloin yritys perustettiin. Missio on yritys X:n päämäärä, jonka saavuttaminen on jaettu visiossa ajallisesti kolmeen kolmen vuoden jaksoon. Vision ja sen myötä myös mission tavoitteet on taas tarkoitus saavuttaa Yritys X:n strategian avulla.

Missiolla tarkoitetaan konkreettisesti yrityksen olemassaolon oikeutusta, ”Miksi me olemme olemassa?”. Vision tarkoitus on asettaa pidemmän aikavälin tavoitteet, näyttää suuntaa ja täsmentää mitä yritys haluaa olla ja saavuttaa tulevaisuudessa. Visio myös tietyllä tapaa auttaa yksilöitä organisaatiossa ymmärtämään miten ja miksi he voivat tukea yritystä pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Strategialla tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla yritys pyrkii toteuttamaan missiota ja visiota sekä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Strategia kehittyy ja muotoutuu ajan myötä. Sen tulee pyrkiä vastaamaan alan, asiakkaiden, kilpailun ja ympäröivän maailman asettamiin haasteisiin ja muutoksiin. (Kaplan & Norton 2001, 72-73.)

2.4.1 Missio

Yritys X:n missioksi määriteltiin vuonna 2009 tavoite siitä, mikä yrityksen arvo on vuoden 2018 päätteeksi eli yhdeksän vuoden kuluttua yrityksen perustamisesta. Arvonmäärittämisessä päädyttiin käyttämään kaavaa, joka on:



KUVIO 1. Yritys X:n arvonmäärittäminen

Yrityksen arvon kehittymistä on seurattu vuosittain tavoite vs. toteutunut periaatteella. Tähän asti missio on toteutunut lukuja tarkastellessa lähes 100-prosenttisesti, ja missiota on päivitetty siltä osin että yrityksen arvon tavoitetta vuoden 2018 päätteeksi on nostettu. (Lehtonen 11.9.2015.)

2.4.2 Visio

Yrityksen visiossa missio purettiin ajallisesti ja sen toteuttaminen jaettiin kolmeen kolmen vuoden vaiheeseen aikavälillä 2010–2018. Ensimmäinen vaihe heti yrityksen perustamisen jälkeen oli toiminnan käynnistäminen ja vakiinnuttaminen vuosina 2010–2012. Toinen vaihe vuosina 2013–2015 oli toiminnan kasvattaminen ja ONK-kasvustrategian luominen. Kolmantena ja viimeisenä vaiheena visiossa on yrityksen toimitusjohtajan mukaan ns. ”lumipalloeefekti” eli ONK-kasvustrategian vyöryttäminen, jonka tarkoituksena on luoda kasvua kasvulle vuosina 2016–2018 ja johtaa lopulta yrityksen mission toteutumiseen. (Lehtonen 11.9.2015.)

2.4.3 Strategia

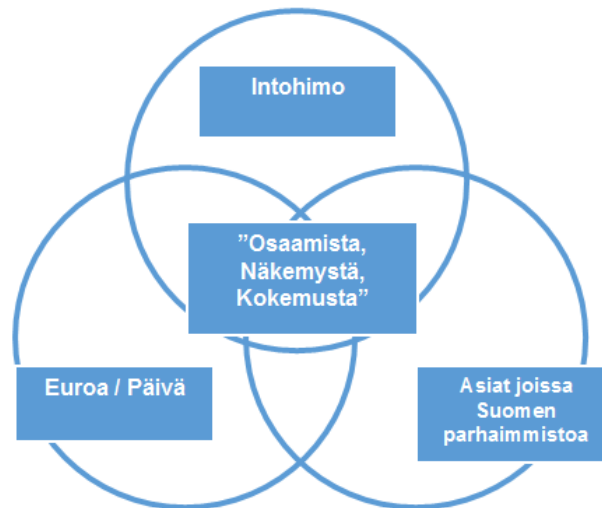
Vision kahden viimeisen vaiheen onnistumisen edellytyksenä oli rakentaa uudenlainen palveluportfolio, jonka tarkoitus on tuottaa asiakkaille maksimaalinen hyöty IT-infrastruktuurista, optimoida IT-prosessit sekä tuoda lisäarvoa jo tehdyistä ja tulevista

IT- investoinneista. Yritys X:n strategian eli palveluportfolion rakentamisessa ja sen ydinkohtien määrittämisessä käytettiin Jim Collinsin siilikonseptia, jossa strategia ja yrityksen liiketoiminnan ydin puretaan kolmeksi ”kehäksi”. Kehät siilikonseptissa ovat ”Mistä olemme innostuneita?”, ”Missä voimme olla maailman parhaita?” ja ”Mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen?”. Siilikonseptin ideana on mm. ohjata yritys käymään sisäistä dialogia jolla kyseenalaistetaan ja tarkennetaan omia heikkouksia ja vahvuuksia. Kun kehien kysymyksiin löydetään vastaukset, voidaan ne yhdistää niin, että yhtymäkohtaan syntyy strategien ydin. (Collins 2010, 135-172.)

Yritys X:n strategia rakennettiin siilikonseptia mukaillen määrittämällä kolme liiketoiminnan ja kilpailukyvyn kannalta oleellista ydinkohtaa. Nämä ydinkohdat ovat:

1. Millä osa-alueilla Yritys X:llä on mahdollisuus olla tämän maan parhaimmistoa?
2. Mitä asioita kohtaan Yritys X tuntee tällä liiketoimintasektorilla palavaa intohimoa?
3. Vision toteutuminen on riippuvainen myytyjen asiantuntijapäivien euroa / päivä –tuotosta. Tällä pyritään saavuttamaan mahdollisimman suuri tuotto käytettyihin resursseihin nähden.

Kaikilla yritys X:n konsulteilla ja kouluttajilla on ICT-alalta kymmenien vuosien työkokemus ja rautainen ammattitaito. Konsultoinnin ohella he kouluttavat myös muiden IT-palvelutalojen konsultteja uusimpiin tekniikoihin. Strategian ensimmäiseen ydinkohtaan Yritys X kartoitti ne asiat, joissa se voi olla Suomen parhaimmistoa. Toiseen ydinkohtaan taas valittiin niitä asioita, joita kohtaan Yritys X ja sen henkilöstö tuntee palavaa intohimoa. Kolmanteen ja viimeisen ydinkohtaan määritettiin taloudellisen menestymisen kulmakivi eli myynti. Myynnin ja taloudellisen menestymisen edellytykset kiitettiin siihen, kuinka paljon palvelut tuovat yritykseen euroa per päivä. Kun kaikki edellä mainitut kohdat kohtasivat, syntyi yrityksen vision ja strategian ydin, ”Osaamista, Näkemystä, Kokemusta” (Kuvio 2). Tämän perusteella rakennettiin uudenlainen palveluportfolio tukemaan vision toisen ja kolmannen vaiheen toteutumista. (Lehtonen 11.9.2015.)



KUVIO 2. Jim Collinsin siilikonseptia soveltaen Yritys X:n strategian ydin

2.4.4 Kurssit

Yrityksen elinkaaren alussa palveluportfolio koostui kahdenlaisista palveluista, joita olivat kurssimuotoinen kouluttaminen ja konsultointi. Aiemmin liikevaihdosta noin 80 prosenttia koostui kurseista ja noin 20 prosenttia konsultoinnista. (Lehtonen 11.9.2015.)

Kysyntä kursseille ja osaamisen kehittämiseksi kumpuaa teknologian kehitymisestä ja tarpeesta oppia jatkuvasti uutta. Lähtökohtaisesti asiakasyritysten IT-organisaatiot haluavat käynnistää IT-kehityshankkeet omatoimisesti, mutta hankkeiden edetessä usein huomataan ettei henkilöstön osaaminen riitä projektin läpiviemiseksi. Ongelma perinteisessä kurssimuotoisessa koulutuksessa on Yritys X:n toimitusjohtajan mukaan niin sanotusti ”KPKK”, eli kolmessa päivässä kaikki kaikesta. Tällä tarkoitetaan todella laajojen alueiden kouluttamista rajallisessa ajassa. Vaarana on, että koulutus jää ylimalkaiseksi ja asiakasyrityksen kehityshankkeen kontekstiin nähden hyvin irralliseksi. (Lehtonen 11.9.2015.)

Koulutusliiketoiminta pohjautuu kurssikalenteriin, joka pitää sisällään kurssinimikkeitä päivämäärineen ja asiakaskokonaisuuksineen. Kurseja myydään ja työnnetään markkinoille push-markkinoinnilla. Push-markkinoinnilla tarkoitetaan lyhyesti markkinointi-

viestinnän suuntausta, jossa tuotetta tai palvelua ”työnnetään” asiakkaalle esimerkiksi suoramarkkinoinnilla. (Chron 2015.) Myydessään ja markkinoidessaan Yritys X:n myyntiorganisaatio on aktiivisesti nykyisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin yhteydessä ja pyrkii tuottamaan leadeja eli listaa potentiaalisista asiakkaista ja kaupoista. Tämän jälkeen yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa pyritään suorittamaan mahdollisimman paljon asiakaskäyntejä, jotka tähtäävät asiakkaiden saamiseen kurseille. Push –tyyppinen markkinointi on kuitenkin myyntiorganisaation aikaa ja resursseja kuluttavaa. Kurseja järjestetään usein asiakasyritysten toimipisteitä lähellä olevissa vuokratuissa seminaari-tiloissa. Kurssien tuotto muodostuu osallistujamaksuista. (Lehtonen 11.9.2015.)

Alalla perinteinen kurssimuotoinen kouluttaminen on Yritys X:n havaintojen perusteella hiipumassa. Kilpailevat yritykset ovat reagoineet markkinoiden supistumiseen lisäämällä kurssitarjontaa ja pudottamalla kurssihintoja. Katoavilla markkinoilla myyntivolyymien pienentyessä menot kuitenkin ylittävät tulot. Tähän muutama kilpailija on vastannut kutistamalla menoja. Syntyy kierre jota on vaikea katkaista. Erään kilpailijan kohdalla se johti konkurssiin. (Lehtonen 11.9.2015.)

2.4.5 Konsultointi

Konsultointia järjestetään pääosin asiakasyrityksessä, jolloin asiantuntija toimii osana asiakkaan IT-organisaatiota. Asiakkaalla saattaa olla edessä suuri IT-projekti, esimerkiksi käyttöjärjestelmien päivittäminen tai IT-infrastruktuurin jonkin osan kehittäminen. Yritys X:n asiantuntija palkataan asiakasyritykseen konsultiksi auttamaan näissä hankkeissa. Projektit ovat suurimmalta osin edelleen asiakasyritysten vetämiä. Konsultointia myydään ja hinnoitellaan päivinä. (Lehtonen 11.9.2015.)

2.4.6 ”Osaamista, Näkemystä, Kokemusta” -palveluportfolio

Yritys X:n haasteina ovat siis olleet perinteisen kurssimuotoisen kouluttamisen kysynnän hiipuminen, kova kilpailu sekä erityisesti koulutuksen irrallisuus asiakkaan projekteihin nähden. Markkinatilanne on hyvin samankaltainen kuin Chan Kimin ja Mauborgnen (2015, 36-37) esittelemä markkinoiden jako sinisiin ja punaisiin meriin. Vanhoilla markkinoilla (punainen meri) kilpailu on kovaa ja yritykset pyrkivät kasvattamaan

markkinaosuuttaan usein voittojen ja kasvumahdollisuuksien kustannuksella. Nimensä punainen meri onkin saanut juuri ”verisestä kilpailusta”, joka värjää meren punaiseksi. Sinisillä merillä tarkoitetaan taas uusia markkina-alueita, joilla kysyntää ei vielä ole ja joihin sitä on mahdollista luoda. Sinisillä merillä kannattavuus- ja kasvumahdollisuudet ovat merkittävästi korkeammat kuin punaisilla merillä. Yritys X reagoi punaisten merien asettamiin haasteisiin pyrkimällä sinisille merille täysin uudella palveluportfoliolla, johon kiteytyy strategian ydin, ”Osaamista, Näkemystä ja Kokemusta” eli lyhyesti ONK.

Uudistettu palveluportfolio koostuu uusista ONK-strategiaa toteuttavista palvelukokonaisuuksista joita ovat esimerkiksi Yritys X learn by doing” -palvelut ja ”Avaimet käteen” -projektit. Learn by doing -palveluissa yhdistetään asiakkaan IT-infrastruktuurin nykytila, kehityshanke ja henkilöstön osaamisen kehittäminen yhdeksi palvelukokonaisuudeksi. Asiakkaalla on esimerkiksi edessä IT-projekti, johon tarvitaan lisäosaamista. Palvelussa henkilöstöä koulutetaan ja konsultoidaan projektin ohella osana asiakkaan organisaatiota, jolloin osaaminen omiin järjestelmiin jää asiakkaan järjestelmäasiantuntijoille. Learn by doing tuottaa asiakkaalle enemmän hyötyä ja lisäarvoa kuin aikaisempi tapa kehittää osaamista ja konsultoida. (Lehtonen 11.9.2015.)

Tyypillisesti IT-projekteissa joko budjetti, aikataulu tai lopputulos ei ole halutun tai sovitun mukainen. Avaimet käteen -tyyppisessä lähestymistavassa sekä aikataulu, budjetti ja lopputulos ovat taattuja asiakkaan näkökulmasta. Avaimet käteen -projektien tarkoitus on myös tuottaa toimeksiantajan näkökulmasta enemmän euroja per päivä kuin perinteinen konsultointi, ja se on suunnattu uusille kasvaville markkinoille, joita ovat esimerkiksi pilvipalveluiden ja virtuaalisointitekniikoiden hyödyntäminen. Aiemmin konsultointia myytiin ja hinnoiteltiin päivinä. Avaimet käteen -palvelussa asiakkaalle myydään sovittu lopputulos tietojärjestelmäprojektissa, ja se hinnoitellaan kokonaisuutena. Myymällä pelkästään haluttu lopputulos voi euroa per päivä kasvaa moninkertaisesti. Myös työn laatu on asiakkaan kannalta parempi verrattuna perinteiseen konsultointiin (Lehtonen 11.9.2015.) Markkinointiviestinnän kannalta uuden palveluportfolion tavoitteena on toimia pull -periaatteella. Pull -markkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että asiakkaat pyritään houkuttelemaan tuotteen tai palvelun luokse omaehtoisesti esimerkiksi positiivisen word-of-mouth eli puskaradion avulla (Chron 2015). Palveluportfolion tarkoituksena on tuottaa asiakkaille niin kiistattomasti hyötyä ja lisäarvoa, että palvelut

myyvät niin sanotusti itsensä ja näin ollen säästävät myyntiorganisaation resursseja ja auttavat markkinoinnin tehostamisessa.

2.5 Asiakasluokittelu

Yritys X luokittelee aktiivisesti nykyisiä sekä potentiaalisia asiakkaita CRM-järjestelmään. Luokittelu on oleellinen osa Yritys X:n myyntiprosessia ja asiakkuudenhallintaa. Asiakkaat on jaettu viiteen luokkaan. Kolmella alimmalla tasolla asiakassuhdetta ei ole vielä muodostettu. Alimmalla tasolla ovat X0-asiakkaat, jotka eivät ole tällä hetkellä asiakkaita tai palvelut eivät varmistetusti sovi heille. Seuraavana on tason X1-asiakkaat, joita ei ole vielä kontaktoitu, mutta heidän tiedot löytyvät CRM-järjestelmästä. X1-asiakkaat pyritään nostamaan seuraavalle tasolle, joka on P1-asiakkaat. P1-tasolla asiakkaat poimitaan prospektointiin, eli myyntiorganisaatio pyrkii olemaan heihin aktiivisesti yhteydessä ja luomaan asiakassuhteen. P1-tason asiakkaat voivat joko pudota asiakaskontaktin jälkeen X0-tasolle, jolloin palvelu ei varmistetusti sovi heille, jäädä P1-tasolle tai nousta seuraavalle tasolle, joka on A2. A2-tason asiakasiin on muodostettu asiakassuhde ja nämä asiakkaat ostavat Yritys X:n palveluita 1000 – 10 000 eurolla vuodessa. A2 asiakkaat pyritään nostamaan viimeiselle ja korkeimmalle tasolle joka on A1-tason asiakkaat. Nämä asiakkaat ostavat Yritys X:n palveluita yli 10 000 eurolla vuodessa ja ovat kaikkein kannattavimpia. (Lehtonen 12.11.2015.)

3 MITTAUSJÄRJESTELMÄ JA ERI MITTARISTOT

3.1 Mittausjärjestelmä ja strategia

Mittarit voidaan rinnastaa organisaation johtamisen kannalta lentokoneen ohjaamosta löytyviin mittareihin, joista muodostuu lentokoneen mittausjärjestelmä. Mittareiden tarkoituksena on kertoa esimerkiksi mihin suuntaan lentokone on menossa, kuinka nopeasti ja miten pitkälle nykyisellä polttoainemäärällä päästään. Mittarit varoittavat myös vaaratilanteista ja kertovat koneen sijainnin muihin taivaalla lentäviin lentokoneisiin nähden. Organisaation strategia on taas tavallaan kuin lentokoneen lentosuunnitelma. Lentosuunnitelma kertoo, miten kone pääsee paikasta A paikkaan B turvallisesti ja sovitussa aikataulussa. Mittareiden tuottamalla tiedolla varmistetaan, että lentosuunnitelma (tai tässä tapauksessa strategia) todella toteutuu. Tämän lisäksi yrityksen strategia kertoo, kuinka organisaatio pyrkii tuottamaan arvoa osakkeenomistajille, asiakkaille ja sidosryhmille (Kaplan & Norton 2004, 4).

Strategian avulla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Tämä kuitenkin edellyttää että strategian toteutumista voidaan seurata riittävän tarkasti. Kilpailijoiden strategia on kopioitavissa, jolloin pelkkä olemassa oleva strategia ei kuitenkaan riitä kilpailuedun saavuttamiseksi. Kilpailuetu syntyy toteuttamalla strategiaa muita paremmin ja tehokkaammin, tai kyseenalaistamalla ja uudistamalla strategiaa ennen näkemättömällä tavalla. Edellytys kilpailuedun saavuttamiselle on siis strategian ja sen toteutumisen mahdollisimman todenmukainen mittaaminen. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 90.) Jos strategiaa ei taas kyetä jalkauttamaan organisaatioon, menettää se myös tällöin merkityksensä. Kaplan ja Norton kertovat viittamassaan tutkimuksessaan, että 70:ssä prosentissa tutkituista epäonnistuneista strategioista ongelmana ei ole ollut niinkään huono strategia vaan sen toteuttaminen (Kaplan & Norton 2004, 1). Ongelmaksi mittaristoja rakennettaessa muodostuu toisaalta tiedon ja mitattavien kohteiden määrä, mutta myös puutteellinen käsitys siitä mitä organisaatiossa kannattaa mitata ja miksi. Eri organisaatioissa voidaan tyypillisesti mitata suunnilleen samoja asioita, vaikka strategiat ja toimintatavat poikkeaisivat toisistaan (Kankkunen ym. 2005, 17-19). Tämä kertoo siitä, että vaikka mittaaminen on omaksuttu osaksi organisaation toimintaa, ei mittareiden ja mittausjärjestelmän tarkoituksellisuutta ja kytköstä strategiaan ole pohdittu tarpeeksi kattavasti.

3.2 Mittausjärjestelmän roolit

Mittausjärjestelmän tarkoitus on toimia toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavana työkaluna, eikä olla pelkästään jälkiseurannan väline. Päätöksenteon tukivälineenä mittausjärjestelmä on jaettavissa kolmeen rooliin, jotka ovat toiminnan kontrollointi, toiminnan arviointi ja strategian kyseenalaistaminen. Kontrolloinnilla pyritään varmistamaan, että organisaation toiminnan kannalta kriittiset mittarit ja niille asetetut tavoitearvot toteutuvat. Toiminnan arvioinnilla pyritään kartoittamaan organisaation nykytilanne, varmistamaan että suunta on oikea ja arvioimaan ovatko korjausliikkeet tarpeellisia. Kyseenalaistamalla pyritään selvittämään, onko strategia toteuttamiskelpoinen tai ylipäättään oikea. Hyvin rakennettu mittausjärjestelmä siis kertoo, toteutuuko valittu strategia ja jos näin ei ole, onko toimintaa syytä kehittää tai luoda kokonaan uusi strategia. Mittausjärjestelmän rakentamista voidaan pitää myös oppimisprosessina. (Kankkunen ym. 2005, 92-95.) Oppimisprosessi pakottaa sekä johdon että työntekijät miettimään organisaation kriittisiä menestystekijöitä, tavoitteita ja toiminnan syy-seuraussuhteita.

3.3 Käytössä olevia mittaristoja

Käytettyjä mittaristoja on varmasti lähes yhtä paljon kuin käyttäjiäkin. Tarkoituksena onkin että mittaristot olisivat mahdollisimman paljon käyttäjänsä näköisiä. Seuraavaksi esitellään yleisimpiä käytössä olevia mittaristoja. Nykyisin käytetyimpiä mittaristoja yhdistävä tekijä on periaate siitä, että organisaation on menestyäkseen seurattava myös muita kuin pelkästään taloudellisia mittareita. Toisistaan ne taas eroavat olettamilla siitä, mitkä tekijät ja näiden väliset syy-seuraussuhteet ovat menestymisen edellytyksenä. (Kankkunen ym. 2005, 103.)

3.3.1 Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidi on 1990-luvulla kehitetty ei-taloudellisiin mittareihin keskittyvä mittaristo, jonka perustana on laatujohtamisen, teollisen suunnittelun ja toimintolaskennan käsitteet. Nimensä se on saanut pyramidimaisesta hierarkiasta, jossa yritys jaetaan neljään tasoon. Tasot ovat korkein johto, liiketoimintayksiköt, liiketoimintaprosessit ja operatiivinen taso. Pyramidin hierarkiasta johtuen tavoitteet laskevat ylhäältä alaspäin,

kun taas mittaustulokset viedään alhaalta ylöspäin. Tätä mallia sovelletaan pääasiassa teollisuusyrityksissä. (Kankkunen ym. 2005, 108-109.)

3.3.2 EP2M

EP2M eli Effective Progress and Performance Measurement keskittyy neljään mitattavaan alueeseen, joita ovat asiakkaat ja markkinat, tehokkuus ja kyvykkyys, strategian toteutuminen sekä omistajuus ja toiminnan vapaus. Mittarit jaetaan näiden alueiden perusteella ulkoisiin ja sisäisiin mittareihin sekä ylhäältä alas ja alhaalta ylös –mittareihin. EP2M tarkoituksena on edistää jatkuvan muutoksen kulttuuria. (Kankkunen ym. 2005, 109-110.)

3.3.3 PMQ

Performance Measurement Questionnaire eli lyhyesti PMQ on menetelmä, jolla suoritusten mittaamiseen valittuja mittareita voidaan kehittää. Sinällään se ei siis varsinaisesti ole mittaristo, vaan enemmänkin työkalu käytettäväksi mittausjärjestelmäprosessin alkuvaiheessa yrityksen sisäisen tilanteen kartoittamiseksi. Menetelmässä käytetty kysely koostuu neljästä osasta, jotka ovat organisaation yleistietojen kartoittaminen luokitte-lua varten, kilpailukyvyn kannalta tärkeiden kehittämisalueiden kartoitus ja selvitys siitä, miten nykyinen mittausjärjestelmä näitä kehityskohteita tukee, kehittämisalueiden tarkentaminen yksittäisten tekijöiden ja mittareiden tasolle sekä nykyisten mittareiden kartoittaminen. (Kankkunen ym. 2005, 110-111.)

4 BALANCED SCORECARD YLEISESTI

4.1 BSC:n taustaa

Balanced Scorecard eli lyhyesti BSC tai suomalaisittain tasapainotettu tulokortti sai alkunsa usean Yhdysvalloissa ja Kanadassa sijaitsevien suuryrityksen yhteishankkeesta, jossa pyrittiin kehittämään yritysten suorituksen mittausta. Aiemmin mittaaminen perustui pitkälti taloudellisiin mittareihin. Alkuperäistä BSC:tä suunniteltaessa tiedon ja osaamisen merkitys yrityksen kilpailukyvyn ja menestymisen kannalta oli kuitenkin kasvamassa. (Kaplan & Norton 1996, vii-viii; Malmi, Peltola, Toivanen 2006, 16.) Hankkeessa mukana olleet yritykset uskoivat, että pelkästään taloudellisiin mittareihin pohjautuva johtamisjärjestelmä ei tuota tulevaisuudessa parasta mahdollista lisäarvoa yritykselle (Kaplan & Norton 1996,7). Taloudelliset mittarit kuvasivat huonosti organisaation kykyä hyödyntää esimerkiksi henkilöstön osaamista, prosessien tehokkuutta, asiakassuhteita ja asiakasuskollisuutta kilpailukyvyn lisäämisessä (Malmi ym. 2006, 17).

Alkuperäisen kehityshankkeen vetäjänä toimi David Norton ja konsultoivana tutkijana Robert Kaplan. Hankkeen alussa Kaplan ja Norton tarkastelivat tuoretta tutkimusta innovatiivisesta suorituskykymittaristosta, joka piti sisällään talouden näkökulmien lisäksi mittareita toimitusajoista, tuotantoprosessien laadusta ja kiertoajoista sekä tuotekehityksen tehokkuudesta. Kehityshankkeen edetessä tulevan mittausjärjestelmän moniulotteisuus kasvoi. Näkökulmiksi mittaristolle valikoituivat talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Nimi ”Balanced Scorecard” kuvaa mittariston tasapainoa näkökulmien, pitkän- ja lyhyen-tähtäimen tavoitteiden, sisäisten ja ulkoisten tekijöiden sekä tulos- ja ennakkoivien mittareiden välillä. (Kaplan & Norton 1996, vii-viii.) Kaplan ja Norton julkaisivat lopulta artikkelin ”The Balanced Scorecard, Measures That Drive Performance” hankkeen tuloksista Harvard Business Review:ssa vuonna 1992. Julkaisu johti useisiin mittausjärjestelmää käsitteleviin teoksiin ja sen pohjalta syntyi yksi tämän hetken suosituimmista ja käytetyimmistä strategisista johtamisjärjestelmistä. Strategisen johtamisjärjestelmän avulla strategia pyritään siis muuttamaan toiminnaksi. (Malmi ym. 2006, 19.)

4.2 Tasapaino

Balanced Scorecard on saanut nimensä tasapainosta. Tasapainolla tarkoitetaan tässä asiayhteydessä raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden, tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden, sisäisten ja ulkoisten mittareiden sekä helposti ja vaikeasti mitattavissa olevien asioiden välistä suhdetta ja ennen kaikkea tasapainon löytämistä niiden välille. Perinteisesti Balanced Scorecardissa rahamääräisiä mittareita on 20 %, ja ei-rahamääräisiä 80 %. (Malmi ym. 2006, 32.)

Tulostittarit ja ennakoivat mittarit linkittyvät oleellisesti BSC:n näkökulmiin, joista myöhemmin lisää luvussa viisi. Niiden tarkoituksena on muodostaa syy-seuraussuhde eri näkökulmien välille. Toisaalta myös näkökulmien sisälle on mahdollista määritellä tulostittareille ennakoivia mittareita. Tulostittarit, kuten esimerkiksi liikevaihdon ja markkinaosuuden kasvu, ovat usein seurausta ennakoivista mittareista. Ennakoivia mittareita voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelun laatua tai henkilöstön asiantuntemusta mittaavat mittarit, joiden vaikutukset näkyvät myöhemmin tulostittareissa. Eri näkökulmissa sijaitsevat mittarit eivät jää irrallisiksi, kun mittaristo tasapainotetaan syy-seuraussuhteet huomioiden. Syy-seuraussuhde on mahdollista huomioida myös näkökulmien sisällä. Tämän lisäksi syy-seuraussuhteiden kartoittamisella saavutetaan lähes automaattisesti ajallinen tasapainotus pitkän- ja lyhyen tähtäimen välillä. (Malmi ym. 2006, 32-33.)

Ulkoisilla mittareilla tarkoitetaan esimerkiksi osakkeenomistajia ja asiakkaita koskevia mittareita, kun sisäisiä mittareita voivat taas olla prosesseja, oppimista ja kasvua kuvaavat mittarit. Viimeisenä tasapainottavana tekijänä BSC:ssä on luokittelu helposti ja vaikeasti mitattavissa oleviin asioihin. Tasapaino näiden välillä auttaa kohdistamaan organisaation rajalliset mittaamiseen käytettävissä olevat resurssit tehokkaasti. Mittariston lopullinen käytettävyys on pitkälti riippuvainen siitä, valikoituuko mittaristoon mahdollisimman yksiselitteisiä ja selkeitä mittareita. (Malmi ym. 2006, 33.) Mittariston tasapainoa mietittäessä haasteena on löytää yhteydet ja tasapaino valittujen näkökulmien ja mittareiden välille. Tasapainoon kannattaa kuitenkin kiinnittää mahdollisimman paljon huomiota, sillä sen avulla voidaan välttää esimerkiksi ristiriidat pitkän- ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden kanssa. (Olve, Roy & Wetter, 1998, 66.)

4.3 BSC osana johtamisjärjestelmää

BSC:n tarkoitus on tuottaa tietoa, motivoida johtoa ja työntekijöitä jalkauttamaan strategia päivittäiseen toimintaan sekä mahdollistaa strategian ja näkökulmien tavoitteiden toteutuminen viestimällä niistä mahdollisimman tehokkaasti organisaation kaikille tasoille. Organisaatiot, jotka käyttävät mittausjärjestelmiä, kykenevät viestimään strategiansa ja tavoitteita paremmin, ja näin ollen myös asetetut tavoitteet toteutuvat todennäköisemmin. Juuri tästä syntyy mittausjärjestelmien ja BSC:n tuoma kilpailuetu ja lisäarvo. BSC:n tarkoituksena on havainnollistaa strategia koko organisaatiolle. Kun strategia konkretisoidaan mittausjärjestelmäksi myös yksittäiset työntekijät voivat nähdä ja käsitellä miten heidän työpanos edesauttaa tavoitteiden toteutumista esimerkiksi koko organisaation mittapuulla. (Kaplan & Norton 1996, 147.)

Johtaminen on lähtökohdiltaan joukko ohjaavia suuntaviivoja, joilla pyritään saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Suuntaviivojen tarkoitus on heijastaa organisaation strategiaa, ja kun toiminta sekä päätöksenteko rakentuu näiden suuntaviivojen varaan, voidaan johtamista pitää strategisena. Strategisen johtamisen perusongelma on strategian jalkauttaminen. Epäonnistunut jalkauttaminen on usein seurausta puutteellisesta strategisesta johtamisesta, mutta se voi myös olla lähtöisin ongelmista strategiassa itsessään. (Ala-Mutka 2008, 25-26.)

Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan kaikkien niiden toimintojen kokonaisuutta, jotka pyrkivät strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen ja niiden seurantaan sekä virheistä oppimiseen. Lyhyesti johtamisjärjestelmän voidaan nähdä pyrkivän turvaamaan yrityksen menestyminen kaikissa tilanteissa. Johtamisjärjestelmä on käsitteenä todella laaja eikä täysin yksiselitteinen. Tärkeää on kuitenkin pohtia BSC:n roolia organisaation johtamisessa ja ohjaamisessa. BSC:n käyttöönotto edellyttääkin, että sille asetetut tavoitteet ja roolit tehdään mahdollisimman selväksi. BSC:n rooli on toimia osana yrityksen johtamisjärjestelmää ja olla työkalu strategian jalkauttamiseksi. Koko johtamisjärjestelmänä sitä ei voida käsittää johtuen juuri käsitteen laajuudesta. Työkaluna BSC antaa ennakoivaa tietoa strategian toteutumisesta, mutta kertoo myös toimintojen ja tehtyjen päätösten konkreettisista seurauksista. (Malmi ym. 2006, 38.)

Strategian jalkautuminen organisaatioon edellyttää, että strategiaa toimeenpanevilla yksilöillä on käsitys strategian päämääristä ja halu sekä kyky toteuttaa niitä. Toisaalta strategian jalkautuminen on myös riippuvainen siitä, onnistutaanko strategia viestimään yksilöille selkeästi. Myös toiminnan koordinoiminen strategian pohjalta on edellytys strategian jalkautumiselle. Edellä mainitut ovat riippuvaisia sekä johdon että henkilöstön motivaatiosta toteuttaa strategiaa, ja jos motivaatiota ei ole, ei strategia toteudu ja jalkaudu vaikka muut asiat olisivat kunnossa. Motivaatiota voidaan ylläpitää esimerkiksi sitomalla tulospalkkiot mittariston tuloksiin tai kommunikoimalla strategia niin, että henkilöstö ymmärtää oman panoksensa sen toteutumisessa. Myös vuoropuhelu johdon ja henkilöstön välillä on oiva keino motivoida työntekijöitä strategian toteuttamiseen. (Kankkunen ym. 2005, 176-177.)

Yritys X:n tapauksessa BSC:n tarkoitus on tietyllä tapaa toimia osana johtamisjärjestelmää. Sinällään Yritys X:n mittakaavan yrityksessä varsinainen johtamisjärjestelmä on hyvin pelkistetty, ja se perustuu pitkälti henkilöstön konkreettiseen johtamiseen ja vuorovaikutukseen. BSC:n rooli onkin toimia Yritys X:ssä tarkoituksenmukaisena työkaluna johdon tukena strategian selkeyttämiseksi, viestimiseksi ja henkilöstön motivoimiseksi. Näin BSC:tä voidaan mielestäni pitää osana Yritys X:n omaa pienen mittakaavan johtamisjärjestelmää, jolla pyritään tulevaisuudessa jalkauttamaan Yritys X:n strategia tehokkaammin kuin aiemmin.

4.4 BSC:n hyödyt

Mittausjärjestelmien ja BSC:n hyödyntäminen sekä sen käyttöönoton onnistuminen riippuu pitkälti siitä, onko yhteys strategiaan säilytetty mittausjärjestelmää rakennettaessa. Kerättyä tietoa tulee myös hyödyntää oikein. (Kankkunen ym. 2005, 19.) Tärkeää on myös mitata oikeita ja oleellisia asioita. Usein talouden mittareita eli ”kovia” mittareita seurataan todella tarkasti, jolloin ne voivat olla liian suuressa roolissa yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Pelkät talouden mittarit kuvaavat usein toiminnan ja tehtyjen päätösten seurauksia. Ne eivät välttämättä siis kerro miksi näihin seurauksiin ajaututtiin ja miten niihin voidaan tulevaisuudessa vaikuttaa. Mittaaminen onkin tämän takia siirtymässä seurauksista niiden syihin, joita mitataan usein ei-rahamääräisillä mittareilla. Tämänkaltaisia mittareita kutsutaan myös ”pehmeiksi” mittareiksi. Pehmeät mittarit mahdollistavat tulevaisuuden ennakkoinnin kuvaamalla toimintojen ja päätösten seurauk-

sia, ja juuri tästä syystä BSC:ssä pyritään pehmeiden mittareiden enemmistöön. (Kankunen ym. 2005, 19-20.)

BSC:n konkreettisiksi hyödyiksi Malmi ym. (2006) esittävät alkujaan Kaplanin ja Nortonin esittämiä näkökohtia, joita ovat muun muassa seuraavat kohdat:

1. BSC tarjoaa helposti ymmärrettävän kehyksen, joka selventää yrityksen visiota ja strategiaa.
2. BSC on tulevaisuuteen suuntautunut mittaristo, joka parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, painottaa asiakaslähtöisyyttä ja keskittyy uusien prosessien tunnistamiseen sekä tuo esille avainhenkilöstön tarpeet.
3. BSC mahdollistaa ajallisen tasapainon pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden, raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden ja eri näkökulmien välillä.
4. BSC:n avulla strategia ja visio on mahdollista jalkauttaa ja kommunikoida tehokkaammin koko organisaatiolle. (Malmi ym. 2006, 48-49.)

4.5 BSC:n kritiikki

BSC on saanut osakseen myös kritiikkiä, joka koostuu pääosin kolmesta kokonaisuudesta. Niistä ensimmäisenä on organisaation strategia. Pääosin kaikki tieto maailmassa on tavalla tai toisella epätarkkaa, varsinkin silloin kun se johdetaan monista muuttujista koostuvasta ja ympäröivien tekijöiden vaikutuksille alttiista kokonaisuudesta. Strategian riittävän tarkka määrittämien tämän kaltaisessa tilanteessa voikin olla niin vaikeaa, ettei BSC juurikaan tuo konkreettista hyötyä. Voiko strategiaa siis todellisuudessa mitata? Ja jos voi niin kuinka tarkasti? (Malmi ym. 2006, 231-232.) Mutta kuten Malmi ym. (2006, 233) huomauttavat, BSC:n rakentamisen ohella strategiaa joudutaan usein tarkastelemaan suurennuslasilla. Mielestäni onkin parempi olla vähän oikeassa kuin paljon väärässä. Toisaalta jos BSC kuvaa strategian toteutumista tarkasti, mutta strategia itsessään on vajavainen tai jopa vahingollinen, toteutuu se silloinkin tehokkaasti (Malmi ym. 2006, 233).

Toinen kritiikin kohde on BSC:n syy-seuraussuhde. Syy-seuraussuhteiksi tulkitut kokonaisuuudet eivät välttämättä todellisuudessa ole millään tapaa toisistaan riippuvaisia, eikä esimerkiksi sisäisten prosessien tehostaminen välttämättä näy kasvaneena tuloksena. Syy-seuraussuhteita voi myös löytyä liikaa, jolloin oleelliset seikat hukkuvat massaan. (Malmi ym. 2006, 233.) Tärkeintä syy-seuraussuhteita pohtiessa on mielestäni priorisointi ja oleellisimman tiedon hyödyntäminen.

Viimeisenä kritiikin kohteena voidaan pitää toisarvoisiin seikkoihin keskittymistä. Tällöin tulokortin tuoma hyöty sen kuluttamiin resursseihin nähden ei välttämättä kovin suuri. (Malmi ym. 2006, 238.) Toimeksiantajan saaman hyödyn kannalta juuri resurssien rajallisuuden huomioiminen ja oleellisiin seikkoihin keskittyminen on todella tärkeää BSC:n onnistumisen tarkoituksenmukaisuuden kannalta. Yritys X:n tapauksessa esimerkiksi myynnin lukuja on seurattu todella aktiivisesti. Henkilöstö kokoontuu myös viikoittain arvioimaan ja kehittämään toimintaansa näiden lukujen valossa. Tämä ja Yritys X:n toiveet huomioiden BSC:n tarkastelu kuukausittain on mielestäni tarkoituksenmukaista. Toisaalta jos tarkastelujakso näyttää vievän liikaa aikaa ja resursseja on sen pidentäminen suotavaa.

5 BALANCED SCORECARDIN RAKENTAMINEN

5.1 Visio ja strategia

BSC:n rakentaminen alkaa vision ja strategian selkiyttämällä. Usein organisaatiot uhraavat paljon aikaa näiden suunnitteluun. Vision ja strategian toteuttaminen voi kuitenkin kompastua, elleivät ne ole selkeästi viestittävässä. Tästä syystä on tärkeää että visiosta ja strategiasta ollaan yhteisymmärryksessä ja että ne käsitetään koko organisaatiossa yksiselitteisesti. (Olive ym. 1998, 42.) Kuten aiemmin mainittu, visio tarkoittaa näkemystä siitä, missä halutaan olla tietyn ajanjakson jälkeen. Strategia taas kertoo ne keinot ja tavoitteet joilla sinne päästään. (Malmi ym. 2006, 62-63.)

Keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan voi olla paljon. Ne voivat vaihdella eri näkökulmitain, esimerkiksi koulutus- ja myyntiorganisaatioilla voi olla eri strategioita, joilla niille asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Ne eivät myöskään välttämättä ole sovellettavissa toistensa toimialueille. Tärkeää on löytää ja luoda yhteys kaikkien käytettyjen strategioiden ja tavoitteiden välille niin, että toteutuessaan ne ohjaavat organisaatiota ja sen yksiköitä kohti yhtä yhteistä maalia eli mission ja vision täyttymistä. Miten mittaristo sitten johdetaan visiosta ja strategiasta? Strategia ja sitä kautta vision toteutuminen voidaan purkaa mittausjärjestelmäksi löytämällä ne syy-seuraussuhteet, jotka edesauttavat strategisten tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta myös kriittisten menestystekijöiden miettiminen on edellytys onnistuneelle mittausjärjestelmälle. Menestystekijöillä voidaan määrittää keinot ja lopulta mittarit joilla tavoitteet saavutetaan. (Kaplan & Norton 1996, 30-32.)

5.2 BSC:n näkökulmat

Alkujaan Balanced Scorecard käsitti neljä näkökulmaa, jotka olivat talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Kaplan ja Norton kuitenkin painottavat, että mittaristoa rakennettaessa näkökulmat tulee johtaa yrityksen strategiasta ja näin ollen ne eivät missään nimessä rajoitu näihin neljään. Esimerkiksi monet suomalaiset ja ruotsalaiset yrityksen ovat valinneet henkilöstön viidenneksi näkökulmaksi. Tällä hetkellä myös ympäristö on usein valittu näkökulmaksi mittaristoon. (Malmi ym. 2006, 24.) Sen

käyttö näkökulmana tosin saattaa rajoittua koskemaan suurempia yrityksiä, jotka ovat kytköksissä esimerkiksi valmistavaan teollisuuteen ja näin ollen voivat pahimmassa tapauksessa aiheuttaa vahinkoa ympäristölle ja sitä kautta yrityksen imagolle. Muita näkökulmia voivat olla esimerkiksi toimittaja- ja alihankkijanäkökulma ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma (Malmi ym. 2006, 24).

5.2.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma tunnetaan toiselta nimeltä omistajanäkökulmana. Esimerkkinä voidaan ottaa osakeyhtiö, jonka pääasiallinen tehtävä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Omistajat ovat siis lähtökohtaisesti hyvin kiinnostuneita yrityksen taloudellisista mittareista, ja tästä syystä taloudellista näkökulmaa voidaan kutsua myös omistajanäkökulmaksi. Näkökulman tarkoituksena on mitata ja kertoa kuinka hyvin yrityksen strategia on onnistunut taloudellisesti. Toisaalta omistajanäkökulmassa pelkästään taloudellisten mittareiden tarkastelu yrityksen kannattavuutta arvioitaessa ei välttämättä kerro koko totuutta. Hyvä esimerkki on taloussanomien –lehden perustaminen. Lehteä ei pidetty taloudellisesti kannattavana sen ensimmäisten elinvuosien aikana. Tavoitteena olikin pelkän taloudellisen kannattavuuden sijaan kasvattaa lehden levikkiä, joka myöhemmin vuosina nostaisi julkaisun kannattavuuden toivotulle tasolle. Näin ollen levikki voidaan nähdä hyvänä mittarina taloudelliseen näkökulmaan, vaikkei se suoranaisesti taloudellinen mittari olekaan. Esimerkistä toinen esille tuotava seikka on yrityksen toiminnan vaihe ja sen huomioiminen mittareita valittaessa. Voimakkaassa kasvuvaiheessa olevien yritysten mittareiksi valikoituvat usein myyntiä ja sen kasvua kuvaavat mittarit, kun taas ylläpitovaiheen yrityksissä keskitytään kannattavuuteen. Elinkaarensa loppuvaiheessa olevan yrityksen kannattaa taas keskittyä kassavirtaan ja sen mittaamiseen. (Malmi ym. 2006, 25-26.)

Yritys X pyrkii strategiansa kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa aggressiiviseen kasvuun, jolloin resursseja on ohjattu paljon palveluiden kehittämiseen sekä myynnin kasvattamiseen. Tämä huomioiden Yritys X:n strategian kolmannessa vaiheessa taloudellisia tavoitteita voisivat olla esimerkiksi liikevaihdon ja myynnin kasvu valituissa asiakasryhmissä, markkinoilla ja alueilla Kaplanin ja Nortonin (1996, 48) ehdotuksia mukaillen.

Taloudelliseen näkökulmaan kuuluu oleellisena osana myös riskienhallinta. Mittareita pohtiessa panos & hyöty –suhde tulee aina ottaa huomioon ja se on oleellinen osa tehokasta talousjohtamista (Kaplan & Norton 1996, 50-51). Yritys X:n rajalliset resurssit ja suhteellisen alhainen riskinsietokyky huomioiden voidaan todeta, että hajauttaminen on hyvä väline riskinhallintaan. Hajauttaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi asiakasryhmien tai maantieteellisten alueiden välillä, tai mahdollisten investointien ajallisena hajauttamisena.

Kaiken kaikkiaan taloudellisen näkökulman ja sen mittareiden nähdään omaavan kaksi roolia BSC:ssä. Ne kertovat kuinka hyvin yrityksen strategia on onnistunut taloudellisesti, mutta auttavat myös määrittämään ne tavoitteet, joita strategiaa toteuttamalla ja mittamaalla pyritään saavuttamaan. (Malmi ym. 2006, 25.)

5.2.2 Asiaksnäkökulma

Asiaksnäkökulmaan kuuluvat mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään, jotka ovat perusmittarit ja asiakaslupauksen mittarit. Perusmittareita ovat esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusasiakashankinta. Ne antavat oleellista tietoa yrityksen toiminnasta asiakasrajapinnassa ja markkinoilla. Usein perusmittarit kuvaavat asiaksnäkökulmaa yrityksen silmillä. Asiakaslupauksen mittareita miettiessä oleellista on tarkastella asiakassuhdetta. Asiakassuhdetta ja sen laatua voidaan arvioida esimerkiksi vaste-ajoilla, asiakaspalvelulla tai yrityksen mainetta ja imagoa mittaamalla. Asiakaslupauksen mittareiden tarkoituksena on kuvata yrityksen kilpailustrategian ydintä eli sitä, miten yritys aikoo menestyä ja erottua positiivisesti kilpailijoistaan. Käytännössä asiakaslupauksen mittarit kuvaavat yrityksen liiketoimintaa asiakkaan näkökulmasta. Asiakaslupauksen mittarit voivat asettaa myös vaatimukset tuotteiden ja palveluiden laadulle. Nämä vaatimuksen täyttämällä pyritään takaamaan asiakastyytyväisyys ja –uskollisuus, kasvattamaan markkinaosuutta sekä luomaan uusia asiakkaita. Mittareina voidaan myös käyttää esimerkiksi tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, hintaa ja laatua. (Malmi ym. 2006, 26.)

Asiaksnäkökulman mittarit auttavat yritystä keskittymään niihin liiketoiminnan osa-alueisiin, jotka tuottavat aidosti lisäarvoa asiakkaalle. Lisäarvon tuottamiseksi on ymmärrettävä, mitä asiakkaat haluavat. Potentiaalisten ja olemassa olevien asiakkaiden

tarpeita kartoitettaessa oleellista on markkinoiden segmentointi. Segmentoinnilla on mahdollista kartoittaa ja erotella eriasiakasryhmät toisistaan. Sen avulla voidaan selvittää asiakkaiden arvostuksia eri mitattavia asioita, esimerkiksi hintaa ja laatua kohtaan. Segmentointi auttaa myös ohjaamaan esimerkiksi markkinoinnin ja myyntiorganisaation resursseja kaikista kannattavimpiin asiakasryhmiin. Ilman segmentointia yritys voi ajautua tilanteeseen, jossa se pyrkii miellyttämään kaikkia asiakasryhmiä, mutta lopulta kaikki asiakasryhmät ovat tyytymättömiä. (Kaplan & Norton 1996, 64.) Yritys X:n asiakasluokitteluun tuleekin kiinnittää erityisen paljon huomiota BSC:tä suunniteltaessa.

5.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulman tarkoitus on kartoittaa ne prosessit, joiden seurauksena yrityksen taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteet saavutetaan. Sisäisten prosessien näkökulmaan valitut mittarit ja mitattavat prosessit riippuvat pitkälti siitä, mikä on yrityksen kilpailustrategia. Jos yritys on asettanut asiakasnäkökulmassa kilpailutekijäkseen toimitusvarmuuden ja –nopeuden, ja mittariksi on valittu esimerkiksi toimitusaika, on sisäisten prosessien näkökulmassa hyvä mitata juuri toimitusaikaan kytköksissä olevien prosessien tehokkuutta. Sisäisten prosessien näkökulmaan voidaan valita myös eri yhteistyömahdollisuudet ja niihin liittyvät prosessit. (Malmi ym. 2006, 27.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa pyritään toisaalta tehostamaan nykyisiä prosesseja, mutta myös luomaan arvoa pitkällä aikatahtaimella keskittymällä esimerkiksi innovointiprosessiin. Juuri innovaatioprosessin huomioiminen sisäisten prosessien näkökulmassa erottaa BSC selkeimmin muista perinteisistä mittaristoista. (Malmi ym. 2006, 27.)

Perinteiset mittaristot keskittyvät usein tehostamaan ja kontrolloimaan nykyisiä olemassa olevia prosesseja ja yksiköitä. Näitä mitataan pääosin taloudellisilla mittareilla, jolloin yrityksen prosesseista ja niiden syy-seuraussuhteista jää puuttumaan oleellista informaatiota. Kaplan ja Norton esittävät Balanced Scorecardia suunniteltaessa rakentamaan sisäisten prosessien arvoketjun, joka alkaa innovaatioprosessista ja päättyy nykyisten operatiivisten prosessien kautta kaupanjälkeiseen, asiakassuhdetta ylläpitäviin ja kehittäviin palveluihin. Arvoketjulla, joka esitellään kuviossa 3, pyritään luomaan lisäarvoa palvelulle tai tuotteelle. Sisäiset prosessit voidaan sen avulla valjastaa myös yh-

deksi kilpailutekijäksi, jonka tavoitteena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. (Kaplan & Norton 1996, 92-96.)



KUVIO 3. Sisäisten prosessien arvoketju (Kaplan & Norton 1996, 96).

Kaplanin & Nortonin esittämä arvoketju on tietyllä tapaa jatkumoa Yritys X:n tapauksessa aiemmin esiteltyyn siilikonseptiin. Siilikonseptin avulla on pyritty markkinoiden tunnistamiseen ja tuotteen tai palvelun innovointiin niin, että Yritys X:n osaaminen voidaan muuntaa lisäarvoksi ja hyödyksi asiakkaalle. Näin pyritään takaamaan asiakastytyvyisyys ja asiakassuhteen syveneminen. Mielestäni siilikonsepti on harkitsemisen arvoinen vaihtoehto arvoketjulle Balanced Scorecardia suunniteltaessa, ja se toimii itsenäisenä työkaluna Yritys X:n tapauksessa.

5.2.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa otetaan kantaa organisaation sopeutumiskykyyn ja halun kehittyä. Mittarit valitaan niin, että ne vastaavat kysymykseen ”Pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen?” Kysymys auttaa määrittelemään minkälainen infrastruktuuri mahdollistaa organisaation menestymisen myös tulevaisuudessa. Sopeutumiskyky ja tulevaisuuden huomioiminen päätöksiä tehdessä onkin ensiarvoisen tärkeää. Tällä hetkellä menestyvän organisaation sisäiset prosessit, toimintatavat ja järjestelmät vastaavat nykytilanteen asettamiin haasteisiin. (Malmi ym. 2006, 28-29.) Yritys X on kohtaamassa suuria muutoksia. Markkinat, teknologiat, kilpailutilanne ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Jos muutoksia ei osata ennakoida tai niihin ei sopeuduta riittävän ajoissa, voi lopputuloksena olla pahimmassa tapauksessa toiminnan lopettaminen kuten eräälle Yritys X:n kilpailijoista kävi. Tulevaisuuden muutoksiin sopeuduttaessa Yritys X:n henkilöstö, osaaminen ja sen

kehittäminen ovat avainasemassa. Esimerkiksi kouluttautuminen uusien teknologioiden käyttöön on mielestäni elinehto toiminnan jatkumiselle.

Oppimis- ja kasvunäkökulma käsittää kolme tekijää, jotka ovat henkilöstö, järjestelmät ja organisaation toimintatavat. Näistä kolmesta tekijästä voidaan johtaa organisaation aineeton pääoma, joka koostuu inhimillisestä pääomasta, informaatiopääomasta sekä organisaatiopääomasta. (Malmi ym. 2006, 29.) Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaan aineeton pääoma on ikään kuin organisaation perustukset, jonka varaan muiden näkökulmien tavoitteet voidaan rakentaa. Aineeton pääoma on siis edellytys sille, että muissa näkökulmissa asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Kaplan & Norton 1996, 126.) Tulokset oppimis- ja kasvunäkökulmasta konkretisoituvat usein vasta myöhemmin. Vaikutukset saattavat myös kumuloitua muihin näkökulmiin ja näkyä eri mittareissa välillisesti. Juuri siitä syystä oppimis- ja kasvunäkökulman on sanottu olevan BSC:n vaikein osio. (Malmi ym. 2006, 29.)

Perinteisiä mittareita ovat olleet esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen käytetyt resurssit. Informaatiopääoma ja organisaatiopääoma ovat usein jääneet mittaristoissa taka-alalle. (Malmi ym. 2006, 29.) Yritys X:n tapauksessa koko liiketoiminta perustuu henkilöstön ammattitaitoon eli inhimilliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma ja siihen liittyvä oppiminen ja kasvu tuleekin huomioida tarkkaan mittariston näkökulmia miettiessä, ja mielestäni se voidaan jo sinällään nostaa yhdeksi näkökulmaksi Yritys X:n BSC:a suunniteltaessa.

5.3 Strategiset tavoitteet näkökulmittain

BSC:n rakentamiseen liittyy oleellisesti kokonaisvision purkaminen osiin eli näkökulmiin. Näkökulmiin asetetaan strategiset tavoitteet vision pohjalta. (Olve ym. 1998, 44.) Näkökulmat toimivat ikään kuin strategisten tavoitteiden ja mitattavien asioiden yläluokkina, eli mihin osiin yrityksen visio ja siitä johdettu strategia voidaan pilkkoa. Jos organisaatiota verrataan jääkiekkoilijaan, urheilijan visiona voisi olla pelaajasopimuksen jatkuminen seuraavalla kaudella.

Visio voidaan pilkkoa näkökulmiksi, jotka urheilijan henkilökohtaisessa BSC:ssä voisivat olla esimerkiksi pistetilasto (taloudellinen näkökulma), joukkueen kannattajat (asia-

kasnäkökulma), joukkuepelitaidot (sisäisten prosessien näkökulma) ja fyysiset sekä henkiset ominaisuudet (oppiminen ja kasvu). Näille näkökulmille asetetaan strategiset tavoitteet, joiden avulla visio on mahdollista saavuttaa. Näkökulmien valinta ja näkökulmille asetetut strategiset tavoitteet ovat riippuvaisia siitä, mihin asioihin mittaristoa rakennettaessa halutaan ottaa kantaa, eli toisin sanoen mikä yrityksen visio ja strategia on. Usein mittaristojen näkökulmat valitaan noudattamalla Kaplanin ja Nortonin alkuperäistä neljän näkökulman mallia, mutta näkökulmat voivat myös poiketa näistä neljästä juuri siitä syystä, että visio ja strategia on usein täysin yksilöllinen. (Olve ym. 1998, 96.)

5.4 Kriittiset menestystekijät

Kun näkökulmat on valittu ja niille on asetettu strategiset tavoitteet, määritellään niille kriittiset menestystekijät. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan niitä asioita joiden varassa yritys voi tehdä kokonaisvisiostaan totta (Olve ym. 1998, 44-45). Kriittisillä menestystekijöillä voidaan myös tarkoittaa kaikkia niitä tekijöitä, joissa tulee olla erinomaisia jotta organisaatio ohjautuisi näkökulmassa asetettua tavoitetta kohti. Kriittisten menestystekijöiden määrä on hyvä pitää mahdollisimman pienenä. Tämä pakottaa mittaristoa suunniteltaessa löytämään ja valitsemaan ne keskeiset tekijät joita voidaan pitää toiminnan ytimenä. (Malmi ym. 2006, 73.)

5.5 Mittarit

Mittarit voidaan johtaa kriittisten menestystekijöiden avulla. Kriittisiä menestystekijöitä ja niissä onnistumista kuvaavia mittareita ei pidä sekoittaa toisiinsa. (Malmi ym. 2006, 73.) Kriittiset menestystekijät ovat tietyllä tapaa seurausta mittareilla mitattavista asioista, samaan tapaan kuin näkökulmissa olevien strategisten tavoitteiden toteutuminen on seuraus kriittisissä menestystekijöissä pärjäämisestä. Mittarit voidaan johtaa myös syy-seuraussuhteita hyödyntäen. Syy-seuraussuhteita mallintaessa yrityksen strategia puretaan osiin ja pyritään löytämään ne tekijät, jotka eri näkökulmissa vaikuttavat toisiinsa johtaen lopulta strategisten tavoitteiden täyttymiseen. (Malmi ym. 2006, 70-72.)

Mittareiden syy-seuraussuhde koostuu kahdenlaisista indikaattoreista, joita ovat tulostittarit (seuraus) ja ennakoivat mittarit (syy). Ilman syy-seuraussuhdetta BSC:n mittarit ovat vaarassa jäädä toisistaan irrallisiksi. Irrallisuus voi syntyä myös eri osastojen tavasta valita mittareita. Yleensä talousosasto määrittää talouden mittarit, myynti- ja markkinointiosasto asiakasmittarit jne. Näin valitut mittarit eivät ole välttämättä millään tavalla kytköksissä toisiinsa. Pahimmassa tapauksessa ne voivat jopa toimia täysin käänteisesti ja tuottaa päinvastaista informaatiota. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys voi kasvaa tuotteen hintaa laskemalla mutta talouden mittareissa tämä voi näkyä hälyttävänä liikevaihdon kutistumisena. (Malmi ym. 2006, 72.)

Syy-seuraussuhdetta määrittäessä oleellisena työkaluna voidaan pitää strategiakarttaa. Strategiakartassa näkökulmat asetetaan hierarkkiseen järjestykseen, jossa esimerkiksi taloudellinen näkökulma on ylimpänä, ja asiakasnäkökulma toiseksi ylimpänä ja muut tasot tämän alla. Strategiakartta ilmaisee, mitkä tekijät ovat kytköksissä mihin ja miten niiden vaikutukset lopulta kumuloituvat lisäarvoksi asiakkaalle. Lisäarvon pitäisi taas näkyä lopulta taloudellisena menestyksenä. (Kaplan & Norton 2004, 10-11.) Käytännössä strategiakartta on seuraava etappi syy-seuraussuhteilla johdetuista ketjuista. Strategiakarttaan yhdistetään kaikki nämä ketjut, jolloin se saa lopullisen muotonsa. (Malmi ym. 2006, 72.)

Mittareita miettiessä oleellista on tasapaino. Mittareille tulee myös määritellä tavoitearvot, jotka saavuttamalla kriittisissä menestystekijöissä ollaan halutulla tasolla. Tavoitteita mittareille voidaan asettaa kolmella eri tavalla, jotka ovat:

1. Ylhäältä organisaatiosta
2. Alhaalta organisaatiosta
3. Ulkoapäin

Ylhäältä asetetut tavoitteet ovat usein johdon käsialaa. Sen etuna on suurten kokonaisuuksien hahmottaminen, mutta vaarana voi olla yksilöiden hyljintä, koska tavoitteet ja vaatimukset eivät ole lähtöisin heiltä itseltään. Alhaalta asetetut tavoitteet käsittävät yksiköiden itse määrittämät päämäärät. Etuna on silloin tuntemus omaa tekemistä ja vahvuuksia kohtaan, kun taas haasteena voi olla laajemman kokonaisuuden hahmottaminen. Kolmantena tapana tavoitteita voidaan lähteä asettamaan ulkoapäin esimerkiksi hakemalla vertailukohtaa kilpailijoihin. Näin voidaan luoda kilpailuhenkeä ja löytää

omia vahvuuksia sekä kehittämisen kohteita. Vertailukelpoisten toimijoiden löytäminen voi olla kuitenkin hankalaa. (Kankkunen ym. 2005, 154.)

6 BSC:N RAKENTAMINEN YRITYS X:LLE

6.1 Projektiorganisaatio

Yritys X:n BSC:n rakennusprosessi toteutettiin projektimuotoisesti mukaillen myöhemmin esiteltävää Olven, Royn ja Wetterin (1998, 50) luomaa käyttöönottoprosessia. Vaikka alkuperäinen malli on kulkee nimellä ”käyttöönottoprosessi”, Yritys X:n tapauksessa varsinainen käyttöönotto tapahtuu vasta myöhemmin ja tästä syystä se on jätetty rakennusprosessissa vähemmälle huomiolle. Projekti ei ole käsitteenä täysin yksiselitteinen. Projekteille on kuitenkin tyypillistä, että ne ovat ainutkertaisia, kestoaltaan rajallisia ja erillään muista organisaation toiminnoista. Projektin tavoitteena on saavuttaa resursseja ohjailemalla tietty päämäärä. (Karlsson & Marttala, 2001, 11.)

Projektiorganisaatio koostui opinnäytetyöntekijästä, opinnäytetyönohjaajasta ja Yritys X:n edustajista. Projektiorganisaatiolla tarkoitetaan kokonaisuutta, jossa yksilöt pyrkivät saavuttamaan projektiorganisaatioon liittyvän tavoitteen (Karlsson & Marttala, 2001, 76). Roolit projektiorganisaatiossa jakautuivat niin, että opinnäytetyöntekijä toimi projektin projektipäällikkönä ja projektiryhmänä, opinnäytetyönohjaaja seurantaryhmänä ja Yritys X tilaajana.

Projektipäällikön tehtävänä on varmistaa projektin toteutuminen ja johtaa sen etenemistä. Projektinryhmä taas toteuttaa käytännön projektityöskentelyn. Seurantaryhmä voi vaikuttaa projektiin esimerkiksi antamalla kehitysehdotuksia, mutta suoraa päätöksentekioikeutta sillä ei ole. Tilaajan tehtävä on sanella aikarajat ja projektiin käytettävät voimavarat sekä päättää projektin päämäärä ja suunta. (Karlsson & Marttala, 2001, 76-86.) Mainittakoon että opinnäytetyössä tilaaja ja projektipäällikkö määrittivät päämäärän ja suunnan yhteistyössä. Projektiorganisaatio on kuvattu alla olevassa kuviossa.



KUVIO 4. Projektiorganisaatio

6.2 Yritys X:n BSC:n rakennusprosessi

Kuten aiemmin mainittiin, BSC-projekti toteutettiin Olven, Royn ja Wetterin alkuperäisen BSC:n käyttöönottoprosessia mukailevalla mallilla (Olve ym. 1998, 50-71). Malli toimi käytännössä projektisuunnitelmana ja valittiin projektin toteuttamiseen siksi, että se on rakennettu vain pääpiirteittäin jättäen tilaa toimeksiantajakohtaisille, markkinatilanteen ja sisäisten valmiuksien huomioiville tarpeille. Käytetyn mallin etuina on myös käytännönläheisyys ja konkreettisuus, mikä toimeksiantajan pienen koon takia oli hyvin tärkeää. Alkuperäinen käyttöönottoprosessi etenee seuraavasti:

1. Toimialan ja sen kehityksen sekä yrityksen aseman määrittäminen
2. Yrityksen vision määrittäminen tai täsmentäminen
3. Näkökulmien valinta
4. Vision suhteuttaminen eri näkökulmiin ja yleisten strategisten tavoitteiden muotoilu
5. Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
6. Mittareiden laatiminen, yhteyksien määrittäminen ja tasapainon etsiminen
7. Koko yritystä koskevan mittariston määrittäminen
8. Mittariston ja mittareiden sovittaminen organisaation eri osiin
9. Tavoitteiden asettaminen
10. Toimintasuunnitelmien laatiminen
11. Mittariston ylläpito

(Olve ym. 1998, 50.)

Yritys X:n tapauksessa alkuperäistä käyttöönottoprosessin mallia muokattiin rakennusprosessiksi niin, että se koostuu kahdeksasta vaiheesta. Vaiheet on esitetty seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (kuvio 5).



KUVIO 5. Mittariston rakennusprosessi

6.3 Liiketoimintaan sekä missioon, visioon ja strategiaan tutustuminen

Rakennusprosessin ensimmäinen vaihe toteutettiin pääosin haastattelemalla Yritys X:n toimitusjohtajaa keväällä 2015 yrityksen konttorilla, puhelin- ja sähköpostihaastatteluilla sekä 11.9.2015 Tampereella pidetyssä päivän kestäneessä palaverissa. Opinnäytetyötä varten tutustuttiin uudelleen myös Yritys X:lle aiemmin tehtyyn tutkimukseen (Lehtonen, Ylikarjula, Niemi, & Lindblom, 2013). Tutkimuksessa käsitellään tarkemmin alalla

tapahtuvia muutoksia. Lisäksi haettiin yleistä tietoa ICT-alasta ja sen näkymistä. Keskusteluyhteyttä toimeksiantajan kanssa on ylläpidetty puhelimitse projektiin liittyvistä yksityiskohdista aina kun ideoita on syntynyt. Vuoropuhelu on toiminut erinomaisesti läpi koko prosessin.

6.4 Näkökulmien määrittäminen mission, vision ja strategian pohjalta

Rakennusprosessin vaiheet kahdesta seitsemään toteutettiin alustavasti 12.11.2015 pidetyssä workshopissa toimeksiantajan toimistolla, ja viimeisteltiin sekä hiottiin puhelinpä-lavereissa ja sähköpostin välityksellä viikoilla 46–48. Vaiheessa kaksi määriteltiin Yritys X:n mission, vision ja strategian pohjalta ne näkökulmat, joihin kokonaisvisio ja strategia voidaan jakaa. Näkökulmiksi valittiin talous, asiakas, sisäiset tekijät sekä henkilöstö. Keskeisenä teemana näkökulmia valittaessa oli missio 2018 ja vision kolmas vaihe ”kasvu kasvulle” vuosina 2016–2018. Strategisesti kasvu on tarkoitus saavuttaa ONK –palveluportfolion avulla kasvattamalla sen osuutta merkittävästi kaikista myydyistä palveluista. ONK–palveluportfolio tuottaakin Yritys X:lle enemmän perinteisiin palveluihin verrattuna, syventää asiakassuhdetta ja vie vähemmän resursseja. Myös asiakkaan kannalta saavutettavat kustannussäästöt ja lisäarvo ovat kiistattomat aiempiin palveluihin verrattuna.

Yrityksen pienen koon ja aineettomaan pääomaan perustuvien palveluiden vuoksi erittäin isossa roolissa tavoitteiden toteutumisessa on inhimillinen pääoma eli henkilöstö. Henkilöstö valittiinkin ensimmäiseksi näkökulmaksi. Kaikki muut näkökulmat ovat tavalla tai toisella kytköksissä tähän näkökulmaan, joten se luo perustan muissa näkökulmissa onnistumiselle. Toinen näkökulma sisäiset tekijät liittyy oleellisesti palveluportfolion kehittämiseen ja sen vyöryttämisen asiakkaille. Vyöryttämisellä tarkoitetaan ONK-palveluportfolion myyntiin ja markkinointiin liittyviä tehostavia ja kehittäviä toimenpiteitä. Sisäisillä tekijöillä pyritään vaikuttamaan kolmanteen näkökulmaan, joka on asiakas. Näkökulma on kriittinen mission ja vision toteutumisen kannalta, sillä ONK-asiakkuuksien määrä (A1-tason asiakkaat) ja asiakkaiden kokemus Yritys X:n palvelutarjonnasta vaikuttaa suoraan neljänteen näkökulmaan eli talouteen.

6.5 Strategisten tavoitteiden asettaminen näkökulmittain

Kolmannessa vaiheessa määritettiin kaikille näkökulmille strategiset tavoitteet yrityksen mission, vision ja strategian pohjalta. Oleellista vision ja lopulta mission toteutumisen kannalta on yrityksen arvoihin sitoutunut tyytyväinen henkilöstö. Tämä valittiin henkilöstönäkökulman strategiseksi tavoitteeksi. Henkilöstönäkökulman strategisen tavoitteen toteutuminen on edellytys muissa näkökulmissa määritettyjen tavoitteiden toteutumiselle.

Sisäisten tekijöiden strategisiksi tavoitteiksi valittiin ONK –palveluportfolion kehittäminen sekä sen vyöryttäminen asiakkaille. Tällä Yritys X pyrkii säilyttämään kilpailukykynsä alan muutoksessa ja luomaan uusia ”sinisiä meriä” perinteisen kurssimuotoisen kouluttamisen ja konsultoinnin tilalle. Lisäksi ONK- palvelut ovat rahallisesti kannattavampia sekä vähemmän kouluttajien ja myyntiorganisaation resursseja kuluttavia. Kehittämällä palveluportfoliota varmistetaan myös sen kysyntä tulevaisuudessa.

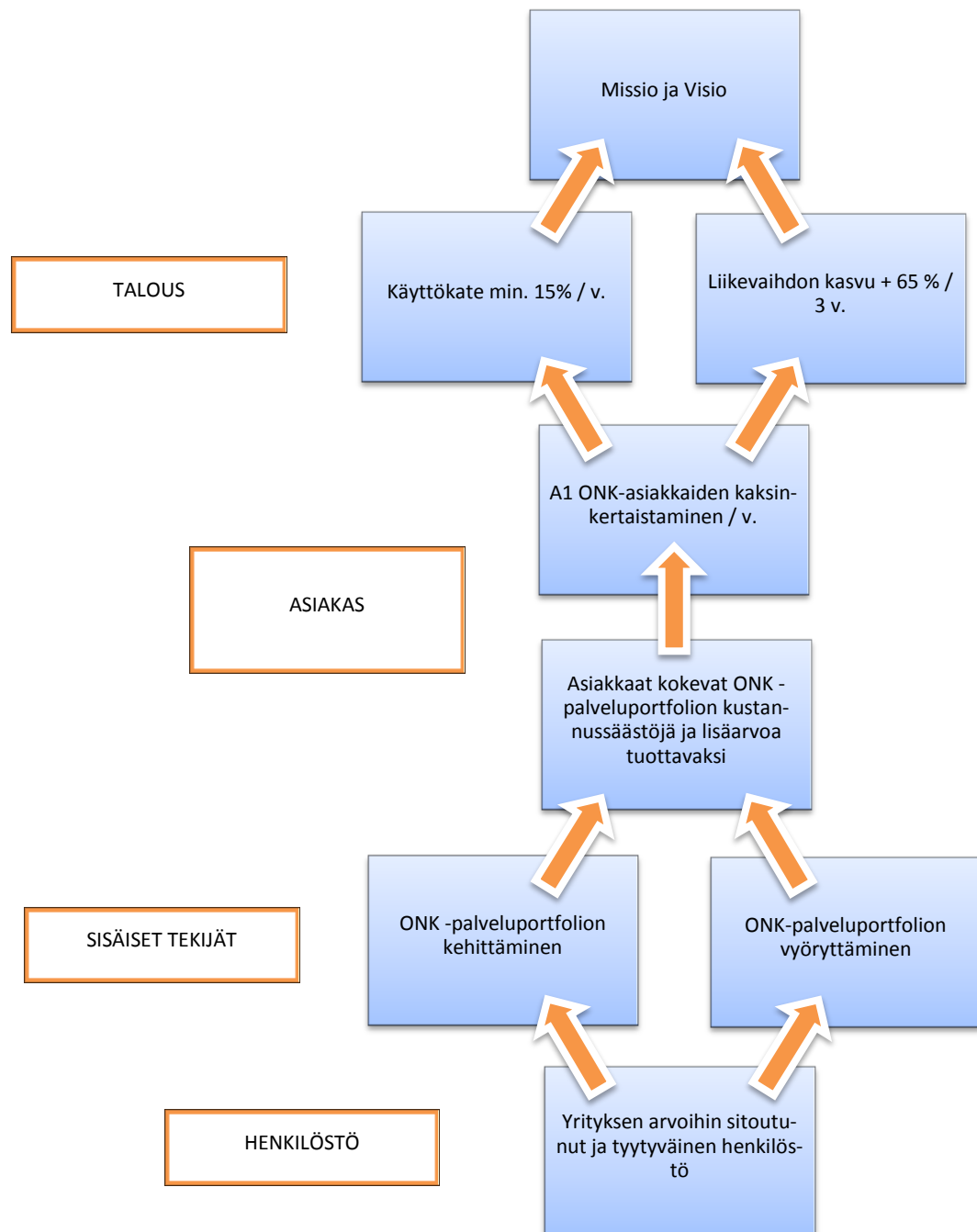
Asiakasnäkökulmaan valittiin asiakkaan näkökulmasta strategiseksi tavoitteeksi se, että asiakkaat kokevat ONK-palveluportfolion kustannussäästöjä ja lisäarvoa tuottavaksi. Toisena tavoitteena Yritys X:n näkökulmasta on A1-asiakkaiden lukumäärän kaksinkertaistaminen vuosittain. Mission ja vision toteutuminen on riippuvainen A1-asiakkaiden määrästä.

Talouden näkökulmaan valikoituivat kasvua ja kannattavuutta mittaaviksi tavoitteiksi liikevaihdon kasvattaminen 65 prosenttia nykytasosta kolmen vuoden aikana sekä käyttökateprosentti, jonka pitää minimissään olla 15 prosenttia vuodessa. Näillä pyritään edelleen takaamaan vision kolmannen vaiheen ”kasvua kasvulle” toteutuminen.

6.6 Strategisten tavoitteiden syy-seuraussuhteet

Neljännessä vaiheessa pohdittiin kolmannen vaiheen strategisten tavoitteiden syy-seuraussuhteita näkökulmittain. Kun strategisista tavoitteista löydetään syy-seuraussuhteet, voidaan myös kriittisillä menestystekijöillä sekä niiden mittareilla huomata olevan tietystä määrin sama suhde. Jos mittari kuvaa kriittisen menestystekijän onnistumista ja kriittinen menestystekijä taas strategisen tavoitteen toteutumista, on

strategisten tavoitteiden syy-seuraussuhteet johdettavissa epäsuorasti eri näkökulmien mittareille. Syy-seuraussuhteet huomioiden varmennetut strategiset tavoitteet, niiden kriittiset menestystekijät ja lopulta näistä muodostetut mittarit ovat osittain jo valmiiksi tasapainossa tulostittareiden- ja ennakoivien mittareiden välillä. Myös pitkän ja lyhyen tähtäimen mittareiden osalta tasapainotus saavutetaan näin automaattisesti (Malmi ym. 2006, 33). Alla olevassa kuviossa (kuvio 6) havainnollistetaan näkökulmien strategisten tavoitteiden syy-seuraussuhteita nuolilla:



KUVIO 6. Strategisten tavoitteiden syy-seuraussuhteet

6.7 Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen

Viidennessä vaiheessa määritettiin näkökulmien strategisille tavoitteille kriittiset menestystekijät. Kriittisten menestystekijöiden ja mittareiden vertikaalinen yhteensovittaminen tapahtuu näin automaattisesti. Horisontaalinen yhteensovittaminen eli yhteyksien määrittäminen eri näkökulmien välillä on kuvattu seuraavalla sivulla kuviossa seitsemän. (Olve ym. 1998, 65-67). Punaiset nuolet kuvaavat kuviossa kytkentöjä kriittisten menestystekijöiden, strategisten tavoitteiden ja näkökulmien välillä. Valkoiset laatikot ovat kriittisiä menestystekijöitä ja oranssit näkökulmien strategisia tavoitteita.

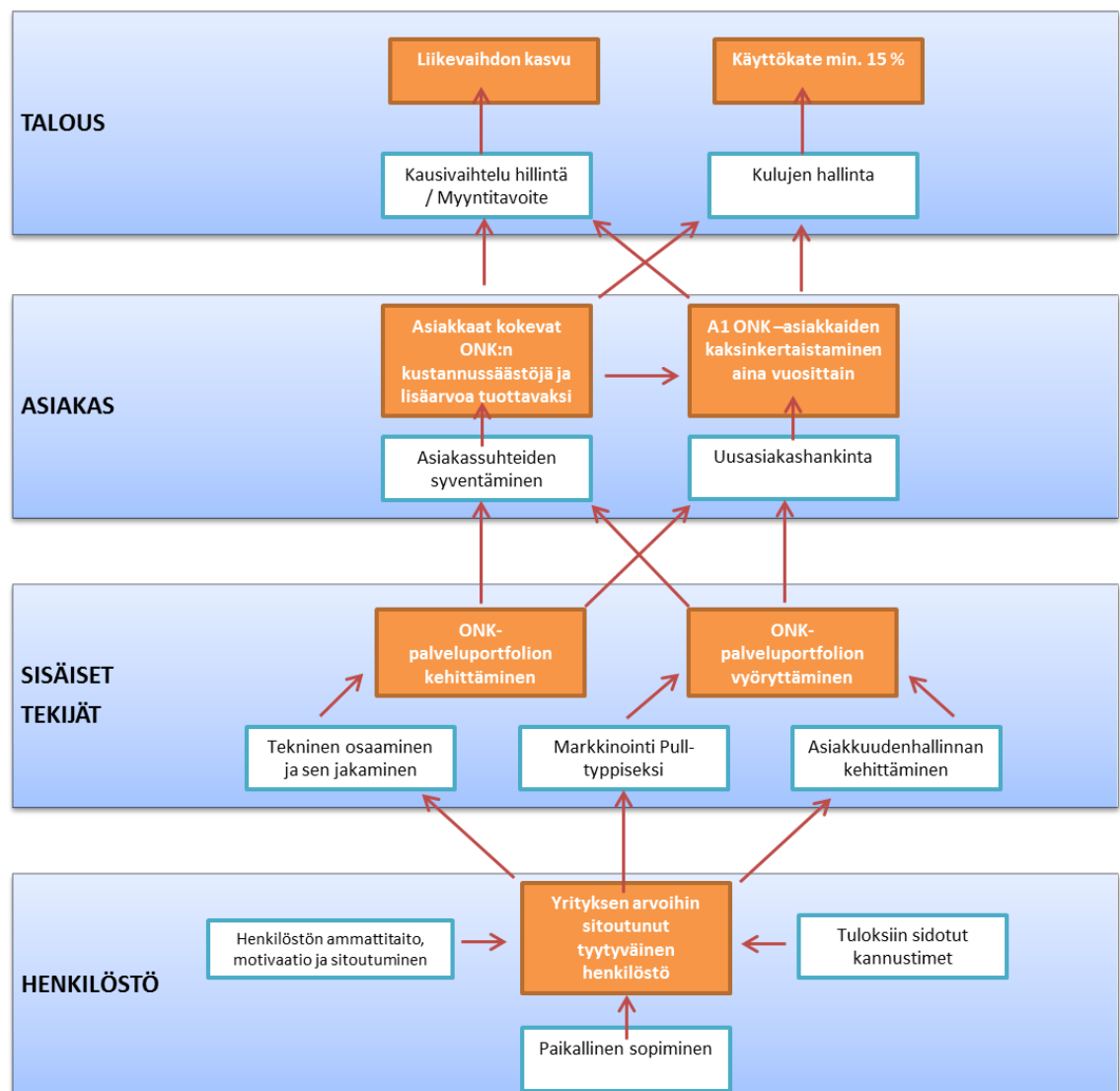
Henkilöstönäkökulmassa tavoitteena oli yrityksen arvoihin sitoutunut ja tyytyväinen henkilöstö. Arvoihin sitoutuminen edellyttää, että henkilöstö on ammattitaitoinen, motivoitunut ja kokee intohimoa työtään kohtaan. Tämä onkin ensimmäinen kriittinen menestystekijä. Toinen menestystekijä on tuloksiin sidotut kannustimet, jotka edelleen sitouttavat ja motivoi henkilöstöä. Viimeisenä kriittisenä menestystekijänä on paikallisen sopimisen kulttuuri, Paikallisella sopimisella pyritään säilyttämään välittämisen ilmapiiri työnantajan ja työntekijöiden välillä. Tavoitteena on, että yritys X pitää huolta työntekijöistä ja että työntekijät pitävän huolta yrityksestä ilman ylimääräisiä välikäsiä.

Sisäisissä tekijöissä strategisina tavoitteina oli ONK –palveluportfolion kehittäminen ja sen vyöryttäminen. Tavoitteiden toteutuminen edellyttää, että henkilöstön tekninen osaaminen ja sen jakaminen on maan kärkeä. Tämä valittiin ensimmäiseksi kriittiseksi menestystekijäksi. Toisena menestystekijänä on markkinoinnin painopisteen muuttaminen pull–tyyppiseksi, jolloin palveluportfolion vyöryttäminen asiakkaille on helpompaa ja tehokkaampaa. Kolmantena menestystekijänä on asiakkuudenhallinnan kehittäminen etenkin nykyisin käytössä olevan CRM –järjestelmän osalta. Tämä vaikuttaa oleellisesti palveluportfolion vyöryttämiseen.

Asiakasnäkökulman tavoitteena oli, että asiakkaat kokevat ONK –palveluportfolion kustannussäästöjä ja lisäarvoa tuottavaksi. Toisena tavoitteena A1 ONK –asiakkaiden määrä pyritään kaksinkertaistamaan aina vuosittain. Tämä edellyttää, että nykyisiä pelkkiä koulutusasiakkuuksia syvennetään ONK –asiakkuuksiksi. Se onkin ensimmäinen kriittinen menestystekijä. Yritys X on asiakaspalautteiden ja aiempien

kokemusten perusteella varma, että kunhan asiakassuhde saadaan syvennettyä ONK-asiakkuudeksi ovat palvelun hyödyt asiakkaalle kiistattomat. Toinen menestystekijä on uusasiakashankinnan lisääminen ja tehostaminen.

Viimeisen eli talouden näkökulman tavoitteena oli liikevaihdon kasvu 65 prosenttia nykyisestä kolmen vuoden kuluessa ja toisena tavoitteena käyttökateprosentin pitää minimissään olla 15 prosenttia vuosittain. Kriittisinä menestystekijöinä näille on kulujen hallinta, kausivaihtelun kuten kesäkuukauksien heikentyneen kysynnän tasoittaminen ja myyntitavoitteen seuraaminen lähes reaaliaikaisesti talouden seurantajärjestelmistä. Seuraava kuvio (kuvio 7) havainnollistaa edellä kerrotun kasvustrategian.



KUVIO 7. ”Horisontaalinen” yhteensovittaminen, Yritys X:n kasvustrategia

6.8 Kriittisiä menestystekijöitä kuvaavat mittarit

Kuudennessa vaiheessa kriittisille menestystekijöille valittiin mittarit. Mittareiden tarkemmat tiedot, kuten tavoitearvot ja mitattavan tiedon lähteet käyvät ilmi seuraavassa alaluvussa. Henkilöstönäkökulmassa kriittiset menestystekijät liittyivät oleellisesti henkilöstön sitoutumiseen, ammattitaitoon, motivaation, tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseen ja paikallisen sopimisen kulttuuriin. Onnistumista kriittisissä näkökulmissa kuvaavat mittarit ovat asiantuntijoiden saamien asiakaspalautteiden keskiarvo, asiakasreklamaatiot, tulospalkkiotavoitteiden toteutuminen sekä henkilöstön työnantajalla esittämät reklamaatiot.

Sisäisten tekijöiden näkökulmassa kriittiset menestystekijät olivat yrityksen aineettoman pääoman (työntekijöiden) teknisen osaamisen ja sen jakamisen sijoittuminen alalla Suomen huipulle, markkinoinnin muuttaminen pull –tyyppiseksi ja asiakkuudenhallinnan kehittäminen. Näitä kriittisiä menestystekijöitä kuvaavista mittareista ensimmäinen on CRM-järjestelmän NDR-luku (Non-Delivery Report, eli kuinka paljon asiakkuudenhallintajärjestelmässä lähetetyistä mainossähköposteista palautuu takaisin). Luku kertoo kuinka paljon virheellistä asiakasdataa on järjestelmässä. Toinen mittari on CRM – järjestelmän tietojen syöttöaste asiakaskontaktoinnin jälkeen, eli kuinka paljon esimerkiksi myyntiorganisaatio tai konsultit syöttävät tietoja asiakkaasta järjestelmään. Kolmas mittari on markkinointisuunnitelman toimien toteutuminen. Yritys X:llä on markkinointisuunnitelma ja sen perusteella suunniteltujen vs. toteutuneiden toimenpiteiden määrä tulee olla halutulla tasolla. Neljäs mittari on yksittäisten projektien asiakaspalautteet.

Asiakasnäkökulmassa kriittiset menestystekijät olivat nykyisten koulutusasiakkaiden asiakassuhteen syventäminen sekä uusasiakashankinta. Näitä voidaan mitata asiakaskäynneillä, joista yrityksen kokemuksen mukaan yleensä 60-70 prosenttia johtaa lopulta kauppoihin. Muita mittareita on A1 ja P1- asiakkaiden määrän kehitys sekä teetetyt asiakastyytyväisyyskyselyt, joita lähetetään kahdelle A1-tason asiakkaalle ja neljälle A2-tason asiakkaalle kuukaudessa.

Talouden näkökulmassa kriittisinä menestystekijöinä olivat kulujen hallinta, kausivaihtelun tasoittaminen ja myyntitavoitteen seuraaminen. Näiden toteutumista voidaan mitata Yritys X:n talouden seurantajärjestelmästä johdetulla indeksillä, jossa seurantajärjes-

telmän budjetoidut vs. toteutuneet arvot tulee olla vaaditulla tasolla. Muita mittareita ovat kiinteät kulut, tiedossa olevien myynnillisten heikkojen kuukausien liikevaihto sekä saavutettu euroa per päivä -tuotto.

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (kuvio 8) on havainnollistettu rakennusprosessin vaiheet kahdesta kuuteen pois lukien vaihe neljä ja vaiheen viisi kasvustrategia, jotka on aiemmin esitetty omana kuvionaan. Lisäksi kuviosta käy tarkemmin ilmi mitä kriittisiä menestystekijöitä mittarit kuvaavat. Kuviossa numerot yksi ja kaksi sekä kirjaimet A, B ja C kuvaavat strategisten tavoitteiden, kriittisten menestystekijöiden ja mittareiden välisiä suhteita. Kuvio on jaettu neljään tasoon, joista ylimpänä on missio, visio ja strategia, toisena näkökulmat, kolmantena kriittiset menestystekijät ja neljäntenä varsinaiset mittarit.



KUVIO 8. BSC:n rakentaminen

6.9 Mittariston tasapaino

Mittarit ovat mielestäni tarkoituksenmukaisesti tasapainossa keskenään. Ei-rahamääräisiä mittareita on noin 70 %, kun rahamääräisiä mittareita taas on 30 %. Mittarit ovat myös tasapainossa talouden ja asiakasnäkökulman (ulkoiset mittarit) sekä sisäisten tekijöiden ja henkilöstönäkökulman (sisäiset mittarit) välillä.

Tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden välinen suhde on pääosin rakennettu näkökulmien välille niiden strategisten tavoitteiden syy-seuraussuhteet huomioiden. Syy-seuraussuhteita on kartoitettu myös näkökulmien strategisten tavoitteiden ja näiden kriittisten menestystekijöiden välillä. Toisaalta mittareista löytyy myös suoraan tulosmittareita, kuten euroa / päivä, ja sen ennakoivia mittareita kuten asiakaskäyntien lukumäärä, asiakasmäärien kehittyminen, NDR-luku, CRM:n tietojen syöttöaste. Ajallinen tasapainotus pitkän ja lyhyen tähtäimen mittareiden välillä on saavutettu myös syy-seuraussuhteet huomioimalla.

Henkilöstönäkökulmassa lähes kaikki mittarit ovat ennakoivia ja niiden tulokset kumuloituvat muihin näkökulmiin, vaikka suoraa yhteyttä esimerkiksi henkilöstön esittämien reklamaatioiden ja CRM:n tietojen syöttöasteen välillä ei välttämättä heti voitaisi osoittaa. Mielestäni myös helposti mitattavat asiat (esimerkiksi NDR-luku ja euroa / päivä) ja vaikeammin mitattavat asiat (esimerkiksi CRM:n tietojen syöttöaste ja henkilöstön reklamaatiot) ovat tasapainossa keskenään niin, että helposti mitattavia asioita on huomattavasti enemmän kuin vaikeasti mitattavia.

Mittariston tasapainoa voidaan tarvittaessa myöhemmin muuttaa, mikäli esimerkiksi tulosmittareita tuntuu olevan liikaa ennakoiviin mittareihin nähden. Myös näkökulmien sisäisiä tulos ja ennakoivia mittareita sekä mittaripareja voidaan kehittää tulevaisuudessa lisää. Seuraavalla sivulla esitellään mittariston tasapainoa vielä tarkemmin taulukossa yksi.

TAULUKKO 1. Mittariston tasapaino.

Näkökulmat	Mittarit	Rahamääräinen	Ei-rahamääräinen	Pitkä tähtäin	Lyhyt tähtäin	Ulkoinen	Sisäinen	Helposti mitattava	Vaikasti mitattava
Talous	Talouden seurantajärjestelmä, indeksi	X				X		X	
	Heikon kysynnän kk:n liikevaihto	X				X		X	
	Euroa / Päivä	X				X		X	
	Kiinteät kulut	X				X		X	
Asiakas	Asiakastyytyväisyyskyselyt		X		X	X		X	
	Asiakaskäyntien lukumäärä		X		X		X	X	
	A1-asiakasmäärän kehittyminen		X		X		X	X	
	P1-asiakasmäärän kehittyminen		X		X		X	X	
Sisäiset tekijät	Projektien asiakaspalautteet		X		X	X		X	
	Markkinointisuunnitelman toimet		X	X			X	X	
	NDR-luku		X		X		X	X	
	CRM:n tietojen syöttöaste		X	X			X		X
Henkilöstö	Asiakaspalautteiden keskiarvo		X		X	X		X	
	Asiakasrekламааtiot		X	X		X			X
	Tulospalkkiotavoitteiden saavuttaminen	X		X			X	X	
	Henkilöstön reklamaatiot		X	X			X		X

6.10 Mittarikortiston rakentaminen ja mittareiden dokumentointi

Rakennusprosessin seitsemäntenä vaiheena oli mittarikortiston rakentaminen. Mittarikortisto on käytännössä Yritys X:n mittakaavaan suhteutettuna alustava toimintasuunnitelma Balanced Scorecardin käyttöä varten. Se toimii myös mittareiden dokumentointina. Mittarikortistosta käy ilmi oleelliset mittariston yksittäisiä mittareita koskevat tiedot. Mittarikortissa määritellään mittarin omistaja eli kuka tiedon kerää, tarkoitus, laskemiskaava, tavoitearvot, mittausyksikkö, tiedon lähde sekä laskenta- ja seurantasykli. Täytetyt mittarikortit löytyvät liitteistä (liitteet 1-16). Mittarikortin pohjana käytettiin Tampereen Ammattikorkeakoulun lehtorin Heli Leskisen syksyllä 2014 (Leskinen 2014) pitämän BSC –aiheisen luennon luentomateriaalissa esiteltyä korttia. Seuraavalla sivulla on esimerkki täytetystä mittarikortista (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Täytetty mittarikortti

MITTARI	EUR / Päivä
Omistaja	Toimitusjohtaja
Tarkoitus	Varmistaa tulostavoitteiden toteutuminen
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	Kuukauden liikevaihto / laskutuspäivät
Tavoitearvot	1650 EUR / Päivä
Mittausyksikkö	EUR / Päivä
Tiedon Lähde	Myynnin ja tuotannon seurantajärjestelmä
Seuranta / laskentasykli	Kalenterikuukausi

Mittarikortisto rakennettiin yhteistyössä Yritys X:n toimitusjohtajan kanssa, ja tavoitteet mittareille annettiin tässä tapauksessa ”ylhäältä” organisaatiosta. Mittarikortistoa ja mittareiden käyttöä on kuitenkin tarkoitus jatkuvasti kehittää. Vuoropuhelu organisaation sisällä mittareiden tavoitteista, seurannasta, laskemistavasta ja ylipäätään kaikesta mittareiden käyttöön liittyvästä tulee olla avointa ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen pyrkivää. Asettamalla tavoitteita ja täsmentämällä mittaristoa sekä alhaalta että ylhäältä voidaan saavuttaa molempien tapojen hyödyt ja mahdollisesti välttää haitat.

6.11 Mittariston rakentaminen, käyttöönotto ja ylläpito

Lopullinen BSC rakennettiin rakennusprosessin kahdeksannessa vaiheessa, ja se hyväksytettiin yrityksen toimitusjohtajalla 21.11.2015. Tämän lisäksi järjestettiin konferenssi-puhelu, jossa Yritys X:n henkilöstö sai esittää kysymyksiä ja antaa palautetta mittaristosta. Palaute oli positiivista, ja kommenttien perusteella projekti on onnistunut erityisesti oppimisprosessina. (Kauremaa, Lehtonen, Pukkanen 21.11.2015.) Yritys X on pysähtynyt miettimään ja kehittämään toimintaansa ja täsmentämään sitä, miten missiossa, visiossa ja strategiassa asetettuihin tavoitteisiin päästään. Seuraavalla sivulla on esimerkki Yritys X:lle suunnitellusta Balanced Scorecardista (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Yritys X:n Balanced Scorecard

Näkökulmat	Mittarit	Tavoite 12 / 2015	Toteutunut 12 / 2015	Edellinen 11 / 2015	Muutos 12 / 2015
Talous	Talouden seurantajärjestelmä, indeksi				
	Heikon kysynnän kk:n liikevaihto				
	Euroa / Päivä				
	Kiinteät kulut				
Asiakas	Asiakastyytyväisyyskyselyt				
	Asiakaskäyntien lukumäärä				
	A1-asiakasmäärän kehittyminen				
	P1-asiakasmäärän kehittyminen				
Sisäiset tekijät	Projektien asiakaspalautteet				
	Markkinointisuunnitelman toimet				
	NDR-luku				
	CRM:n tietojen syöttöaste				
Henkilöstö	Asiakaspalautteiden keskiarvo				
	Asiakasreklamaatiot				
	Tulospalkkiotavoitteiden saavuttaminen				
	Henkilöstön reklamaatiot				

Mittariston käyttöönoton on tarkoitus tapahtua vuoden 2016 alussa, ja se esitellään yrityksen henkilöstölle joulukuun ja tammikuun kickoff –tapahtumissa. Henkilöstö saa antaa palautetta mittareihin ja niiden käyttöönottoon liittyvistä yksityiskohdista. Vuoropuhelulla pyritään varmistamaan, ettei mittaristosta ja sen käyttämisestä synny ns. ääneen sanomatta jääviä odotuksia jotka myöhemmin haittaisivat ja ärsyttäisivät mittariston käyttöönottoa tai sen käyttämistä (Olve ym. 1998, 70). Mittariston onnistumisen kannalta työntekijöiden mielenkiinnon säilyminen mittaristoa kohtaan on myös todella tärkeää. Tästä syystä mittaristoa on seurattava jatkuvasti, siinä havaituista epäkohdista on raportoitava välittömästi ja ne on pyrittävä korjaamaan mahdollisimman pian. (Olve ym. 1998, 71.) Mielestäni myös mittaristoon sidotut tulospalkkiot olisivat mainio keino sitouttaa henkilöstö mittariston käyttöön, kehittämiseen ja kokonaisuudessaan strategian toteuttamiseen.

Kickoff -tapahtumissa Yritys X määrittelee tarkemmin varsinaisen toimintasuunnitelman mittariston käyttöönottoon liittyen. Toimintasuunnitelma voi sinällään olla vapaamuotoinen ja yrityksen mittakaava silmällä pitäen mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Tämä tarkoittaa sitä, että kriittisimmät seikat kuten kuka mittareiden tiedon kerää, mistä tieto on peräisin sekä kuinka usein ja missä mittaristoa tarkastellaan, on sovittu yksiselitteisesti. Toimintasuunnitelman vapaamuotoisuus tulee Yritys X:n matalasta ja pienestä organisaatiosta sekä henkilöstöä lähellä tapahtuvasta johtamisesta. Toimintasuunnitelmaa tarkennettaessa vuoropuhelu henkilöstön kanssa korostuu edelleen. Mie-

lestäni on kuitenkin riittävää, että kriittiset seikat on sovittu selkeästi ja muut mittariston käyttöön liittyvät yksityiskohdat muotoutuvat kickoff –tapahtumissa sekä vuoropuhelun ja jatkuvan toiminnan kehittämisen myötä. Myös mahdollisten tulospalkkioiden sitominen mittaristoon on syytä käydä kickoff –tapahtumissa läpi.

Mittarikortistoa ja mittareita rakennettaessa määriteltiin jo alustavasti vastuut tiedon keräämisestä (mittarikortin omistaja), mistä tieto on peräisin (tiedon lähde) ja kuinka usein mittaria tarkastellaan (seuranta / laskentasykli). Toimeksiantajan mielestä mittaristoa on tarkoituksenmukaista tarkastella koko henkilökunnan voimin kuukausittain kuukausipalavereissa, mutta jos tarkasteluvälin todetaan olevan liian tiheä, voidaan se mielestäni hyvin pidentää esimerkiksi vuosineljänneksiin.

Mittariston ylläpitoon liittyen BSC:n toimivuutta ja sen kehityskohteita arvioidaan vuoden 2016 ensimmäisen kvartaalin jälkeen. Tietyllä tapaa ensimmäinen kvartaali toimii-kin mittariston ”Beta” testauksena, jonka jälkeen mahdollisia havaittuja epäkohtia korjataan ja mittaristoa kehitetään haluttuun suuntaan. Mittariston toimivuutta voidaan siis arvioida kvartaaleittain, mutta toki kehittäminen voi tapahtua myös lyhemmällä syklillä.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa toimeksiantajalle Balanced Scorecard. BSC:n tarkoituksena on myöhemmin jalkauttaa Yritys X:n strategia ja auttaa strategisessa johtamisessa niin, että visiossa määritelty kolmen vuoden kasvuvaihe kulminoituu vuoden 2018 loppuun mennessä mission täyttymiseen. Sinällään jalkauttamisen onnistumista voidaan arvioida vasta myöhemmin, kun mittaristo on omaksuttu osaksi yrityksen toimintaa ja sen käyttöön liittyvät hyödyt ja kehittämisen kohteet ovat tulleet ajan myötä ilmi. Mielestäni on kuitenkin turvallista olettaa, että BSC on mainio väline strategian jalkauttamiseksi, sillä sen avulla on mahdollista viestiä ja selkeyttää strategiaa koko organisaatiolle. Myös mahdollisilla BSC:n tuloksiin sidotuilla tulospalkkioilla voidaan edelleen motivoida henkilöstöä strategian toteuttamiseksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös toimia Yritys X:lle oppimisprosessina, jonka aikana he pysähtyvät miettimään ja arvioimaan omaa liiketoimintamalliaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tässä onnistuttiin loistavasti. Mittaristoa rakennettaessa löydettiin paljon uusia menestymistä edesauttavia tekijöitä, jotka ilman opinnäytetyötä olisivat jääneet huomioimatta. Lisäksi mittaristo tietyllä tapaa sytytti toimeksiantajan henkilöstössä kipinän kehittää liiketoimintaa systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Uskon myös, että tulevaisuudessa mittariston käyttö ja sen kehittäminen lisää Yritys X:n sisäistä vuoropuhelua sekä ohjaa henkilöstön resursseja kohti yhteisiä tavoitteita.

Rakennettu BSC ei ole ainut edellytys mission täyttymiselle, mutta olen varma, että se luo pohjan uudentalaiselle toimintakulttuurille jossa toimeksiantaja pyrkii arvioimaan liiketoimintaansa ja siihen vaikuttavia tekijöitä kattavasti. Lisäksi BSC:n avulla yrityksen johto ja muu henkilöstö ovat sisäistäneet niin pienten kuin suurtenkin päivittäisten toimenpiteiden merkityksen kokonaisvision ja strategian toteutumisen kannalta.

Opinnäytetyön tulokset teoreettisiin lähtökohtiin nähden onnistuivat erittäin hyvin. Lähdekirjallisuudessa painotettiin BSC:n case –luonnetta, jolloin toimeksiantajan tarpeet ja nykytilanne tulee huomioida kattavasti mittaristoa rakennettaessa. Mielestäni tässä onnistuttiin hienosti. Teorian pohjalta rakennettiin Yritys X:n mittakaavaan ja tilanteeseen soveltuva mittaristo, joka on monipuolinen ja luo laajemman kokonaiskuvan yrityksen liiketoiminnasta kuin aiemmin käytetyt talouden mittarit. Liiketoiminnan kannalta kriit-

tisimmät mittaamisen kohteet löydettiin perehtymällä yrityksen liiketoimintaan perusteellisesti ja yhteistyössä toimeksiantajan kanssa niin, että valmis mittaristo on räätälöity juuri toimeksiantajaa varten. Tämän lisäksi toimeksiantaja on motivoitunut kehittämään ja muokkaamaan mittaristoa tarvittaessa. Mittaristoa sisäanjetaan Q1 / 2016 ajan, jonka jälkeen sen käyttöön liittyvät huomiot ja kokemukset otetaan tarkasteluun. Näiden perusteella voidaan tehdä jatkossa mahdollisia korjauksia ja kehitystoimenpiteitä.

BSC:n käytöstä ja soveltamisesta pienissä organisaatioissa on vielä verrattain vähän kokemuksia. Jostain syystä BSC mielletään vain suurten ja keski suurten organisaatioiden työkaluksi. Ylipäätään BSC:n implementoinnista pieneen organisaatioon on vähän kirjallisuutta ja tutkimustuloksia. Strategisen suunnittelun ja esimerkiksi taloudellisen menestymisen välillä on kuitenkin suora yhteys riippumatta organisaation koosta. Haasteena pienessä organisaatiossa on toteuttaa strateginen suunnittelu ja sen jalkauttaminen niin, että se ei vaikuta negatiivisesti pienen organisaatioiden vahvuuksiin, joita ovat esimerkiksi tietynlainen ”yksinkertaisuus” ja nopea reagoitokyky. (Andersen, Cobbold, & Lawrie 2001.)

Niin pienelle kuin suurellekin organisaatiolle on relevanttia määrittää:

1. Organisaation selkeä suunta ja mihin se on menossa sekä päätymässä.
2. Tehdäänkö organisaatiossa tarkoituksenmukaisia ja tarvittavia asioita?
3. Lyhyen ja pitkän tähtäimen operatiiviset toimenpiteet ja niiden priorisointi sekä fokusointi.
4. Säilyttää ja saavuttaa reagointi- ja mukautumiskyky sisäistämällä strategisen ja operatiivisen suunnitteluprosessin tuottama tieto.

(Andersen, Cobbold, & Lawrie 2001.)

Kaikissa edellä mainituissa kohdissa edellytyksenä on strategisten tavoitteiden tunnistaminen ja niiden toteutuminen (Andersen, Cobbold, & Lawrie 2001). Tässä suhteessa en näe syytä, miksei BSC:ä voitaisi soveltaa pienen organisaation käyttöön. Oleellista onkin BSC:n toteuttamistapa.

Balanced Scorecardin käytötapa on myös muuttunut vuosien kuluessa. Alkujaan sen käyttö saattoi painottua tiedon tuottamiseen johdolle organisaation suorituskyvystä. Ny-

kyään BSC voidaan mieltää ehkä enemmän työkaluksi viestiä, täsmentää ja kehittää strategiaa koko organisaation näkökulmasta. (Andersen, Cobbold, & Lawrie 2001.) Mielestäni juuri tämä korostaa BSC:n vahvuutta toimia oppimisprosessina, joka huomattiin myös Yritys X:n tapauksessa loistavasti.

Toisaalta pienten ja suurten organisaatioiden välillä on myös suuria eroja. Erot liittyvät oleellisesti muun muassa johtamiseen. Pienissä organisaatioissa johtaminen tapahtuu lähellä henkilöstöä, jolloin organisaation hierarkia on matala ja viestintä tehokasta. Kun henkilöstön määrä kasvaa, muuttuu tämän kaltainen johtaminen kuitenkin tehottomaksi. Usein organisaatiohierarkia on paljon moniulotteisempi ja suunnitellumpi suuressa organisaatiossa. Moniulotteisuus tuo taas toisaalta omat haasteet haasteensa viestintään. (Andersen, Cobbold, & Lawrie 2001.) BSC:n tuoma hyöty esimerkiksi strategian viestimisessä saattaa olla merkittävämpi isossa organisaatiossa verrattuna pieneen, koska myös haasteet ovat lähtötilanteessa olleet suuremmat. Toisaalta vaikka BSC:n panos ja hyöty -suhde olisi parempi isossa organisaatiossa, ei se tarkoita etteikö BSC:llä saavutettaisi hyötyä myös pienessä mittakaavassa. Sama panos ja hyöty suhde voidaankin mielestäni säilyttää jos BSC rakennetaan tarkoituksenmukaisesti ja se sovitetaan tilaajan mittakaavaan.

Huomasin opinnäytetyön aikana, että BSC:n rakentaminen ja projektin onnistuminen kulminoitui tässä opinnäytetyössä kolmeen kokonaisuuteen. Ensimmäisenä oli toimeksiantajan liiketoimintaan perehtyminen niin perinpohjin kuin suinkin mahdollista. Toisena oli BSC:n teorian soveltaminen ja muuttaminen empiriaksi toimeksiantajan tarpeet ja lähtökohdat huomioiden. Kolmantena ja mielestäni ehkä jopa tärkeimpänä oli BSC:n idean myyminen toimeksiantajalle niin, että he kokivat projektin omakseen ja uskovat sen hyödyttävän yrityksen liiketoimintaa ja tavoitteiden saavuttamista tulevaisuudessa. Toimeksiantaja olikin koko prosessin ajan sitoutunut BSC:n käyttöönottoon ja myös sen kehittämiseen tulevaisuudessa. Sain siis työskennellä lähellä työelämää erittäin motivoituneen toimeksiantajan kanssa ja vuoropuhelu toimi moitteetta. Oma osaamiseni aihetta kohtaan laajeni huomattavasti opinnäytetyön aikana, vaikka opittavaa on jatkossa varmasti lisää.

Yritys X:n toimitusjohtajan arviointi 29.11.2015

Loimme yrityksemme perustamishetkellä 9. toimintavuoden loppuun ulottuvan – yrityksen omistaja-arvon kasvuun perustuvan - Missio 2018:n. Samassa yhteydessä määritelimme, millaisia liikevaihto- ja käyttökatetavoitteita sekä liikevaihdon kasvuprosentteja ja tuon Missio 2018:n toteutuminen edellyttää.

Jaoimme tämän ”9-vuotissuunnitelmamme” kolmeen kolmen vuoden jaksoon (joille annoimme nimet Start – Jalkautus – Vyörytys). Kolme ensimmäistä toimintavuottamme keskityimme toiminnan käynnistämiseen, vakiinnuttamiseen ja kasvuun. Seuraavan ja nyt päättyvän kolmen vuoden jakson kuluessa olemme kehittäneet uudenlaisen palveluportfolion ONK-kasvustrategian ns. jalkauttamiseen ja vyöryttämiseen. Samalla olemme huolehtineet siitä, että alun perin asetetut liikevaihto- ja käyttökatetavoitteet on saavutettu. Tavoitteellisuus ja tuloksellisuus onkin leimannut tekemistämme koko toimintamme ajan. Asetetut tavoitteet ja niiden toteutumista seuraavat mittarit ovat kuitenkin keskittyneet pelkästään talouteen. Nyt olemme siirtymässä Missio 2018:n toteuttamisen haastavimpaan vaiheeseen, ONK -kasvustrategiamme ns. vyörytykseen.

Tämän opinnäytetyön etenemisen kuluessa oivalsimme erinomaisen hyvin sen, etteivät pelkästään toimintamme seurauksista kertovat, talouteen liittyvät, mittarit enää riitä. Suunniteltu ONK-kasvustrategiamme vyöryttäminen vaatii tasapainotetun mittariston, joka ohjaa (aikaisempaa tarkemmin ja laajemmin) toimintaamme. Opinnäytetyö toimi samalla hyvänä framework:nä toimintamme objektiiviseen analysointiin, kriittisten menestystekijöiden arviointiin ja myös toimintamme edelleen kehittämiseen.

Vaikka odotuksemme olivat jo alkujaankin korkealla, työn edistyessä havaitsimme saavamme tästä projektista paljon enemmän irti kuin uskalsimme edes haaveilla. Opinnäytetyön tekijä ei tyytynyt pelkästään työnsä tekemiseen vaan samalla hän valmensi ja konsultoi yritystämme siihen, miten varmistamme kasvustrategiamme toteutumisen ja sen vyöryttämisen. Opinnäytetyön tekijä omasi erittäin vahvan substanssiosaamisen aiheeseen ja myös erityisen kyvyn soveltaa oppimaansa käytäntöön, liiketoimintamme erityispiirteet huomioiden. Saimme tarvitsemamme mallin ja menetelmät toimintamme strategiseen johtamiseen. Uskomme, että nyt syntynyt tasapainotettu tuloskorttimme on jatkossa yksi keskeisimmistä menestyksemme varmistavista johtamisen välineistä. Pys-

tymme soveltamaan (ja sovellamme) työn tuloksia toiminnassamme heti. Tämän avulla kasvatamme liikevaihtoaamme tuloksellisesti 65% seuraavan kolmen vuoden aikana!

Työskentely oli koko projektin ajan, ammattitaitoista, intensiivistä ja perusteellista. Eri-tyiskiihtoksen ansaitsevat myös tekijän kyky johtaa projektia siten, että saavutamme tästä maksimihyödyn.

LÄHTEET

Ala-Mutka J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum

Andersen H., Cobbold I. & Lawrie G. 2001. Balanced Scorecard implementation in SMEs: Reflection in literature and practice. 2GC Conference paper. May 2001.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.183.8335&rep=rep1&type=pdf>. Luettu 28.11.2015.

Chan Kim, W. & Mauborgne R. 2015. Sinisen meren strategia. Löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta. Helsinki: Talentum.

Chron. [www.smallbusiness.chron.com](http://smallbusiness.chron.com). Luettu 17.11.2015.
<http://smallbusiness.chron.com/difference-between-push-pull-marketing-31806.html>

Collins, J. 2010. Hyvästä paras: Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Hämeenlinna: Talentum.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum

Kaplan, R. S. & Norton D.P. 1996. Translating strategy into action. The Balanced Scorecard. United States of America: Harvard Business School Press Boston.

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. 2001. The strategy focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. United States Of America: Harvard Business School Press Boston.

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. 2004. Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes. United States Of America: Harvard Business School Press Boston.

Karlsson, Å. & Marttala A. 2001. Projektikirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari

Kauremaa, H. MCT Trainer, Senior Microsoft Consultant, Yritys X., Lehtonen K. Toimitusjohtaja, Yritys X. & Pukkanen, P. MCT Trainer, Senior Microsoft Consultant. Haastattelu 21.11.2015. Haastattelija Lehtonen, N.

Lehtonen, K. Toimitusjohtaja, Yritys X 2015. Haastattelu 11.9.2015. Haastattelija Niko Lehtonen.

Lehtonen, K. Toimitusjohtaja, Yritys X 2015. Haastattelu 12.11.2015. Haastattelija Niko Lehtonen.

Lehtonen, N., Ylikarjula L., Niemi A., & Lindblom C. Tutkimus ICT-infrastruktuurin muutoksesta, 2013. Tampereen ammattikorkeakoulu. Luettu 10.09.2015.

Leskinen, H. 2014. Liiketoiminnan suunnittelu, tasapainotettu mittaristo. Luento ja luentomateriaali. Tampereen ammattikorkeakoulu syksy 2014. Tampere.

Malmi T., Peltola J., & Toivanen J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Helsinki: TALENTUM.

Mol.fi. www.mol.fi/. Luettu 10.09.2015. <http://www.mol.fi/avo/alat/25.htm>

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter M. 1998. Balanced Scorecard. Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Techopedia.com. www.techopedia.com. Luettu 10.09.2015.
<https://www.techopedia.com/definition/29199/it-infrastructure>

Yritys X. Yritys X:n kotisivut. Luettu 10.09.2015.

LIITTEET

Liite 1. Mittarikortti, Talouden seurantajärjestelmä, indeksi

MITTARI	Talouden seurantajärjestelmä, indeksi
Omistaja	Toimitusjohtaja
Tarkoitus	Varmistaa vko- ja kk-myyntitavoitteiden toteutuminen, kertymien kumulatiivinen kehittyminen ja riittävä € / pv taso
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	3/4 talouden seurantajärjestelmän mittareista vihreällä
Tavoitearvot	75 % vihreä
Mittausyksikkö	Kullakin seurattavalla asialla (4 kpl) on kolme porrasta, punainen, keltainen vihreä
Tiedon Lähde	Myynnin seurantajärjestelmä
Seuranta / laskentasykli	Seuranta kerran kk / laskentasykli reaaliaikainen

Liite 2. Mittarikortti, Heikon kysynnän kk:n liikevaihto

MITTARI	Heikon kysynnän kk:n liikevaihto
Omistaja	Toimitusjohtaja
Tarkoitus	Varmistaa että heikon kysynnän kausina 1 ja 2 (kesä-elokuu ja jouluhelmikuu) liikevaihto pysyy riittävällä tasolla
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	Koko vuoden budjetoitu liikevaihto / 12 kk = keskimääräinen kk:n liikevaihto
Tavoitearvot	70% keskimääräisestä kk:n liikevaihdosta
Mittausyksikkö	Prosenttia
Tiedon Lähde	Myynnin seurantajärjestelmä
Seuranta / laskentasykli	Seuranta kunkin heikon kysynnän kauden kuukauden päätteeksi / kertymän kehittymisen seuranta reaaliaikainen

Liite 3. Mittarikortti, EUR / Päivä

MITTARI	EUR / Päivä
Omistaja	Toimitusjohtaja
Tarkoitus	Varmistaa tulostavoitteiden toteutuminen
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	Kuukauden liikevaihto / laskutuspäivät
Tavoitearvot	1650 EUR / Päivä
Mittausyksikkö	EUR / Päivä
Tiedon Lähde	Myynnin ja tuotannon seurantajärjestelmä
Seuranta / laskentasykli	Kalenterikuukausi

Liite 4. Mittarikortti, Kiinteät kulut

MITTARI	Kiinteät kulut
Omistaja	Toimitusjohtaja
Tarkoitus	Pitää kiinteät kulut kurissa / kustannussäästöt
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	100 x (kiinteät kulut/liikevaihto)
Tavoitearvot	Max. 74 %
Mittausyksikkö	Prosenttia liikevaihdosta
Tiedon Lähde	Budjetti ja kuukausittainen tuloslaskelma
Seuranta / laskentasykli	Kalenterikuukausi

Liite 5. Mittarikortti, Asiakastyytyväisyyskyselyt

MITTARI	Asiakastyytyväisyyskyselyt
Omistaja	Myyntipäälliköt
Tarkoitus	Varmistaa että asiakaskokemus on halutulla tasolla
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	Lähetettyjen asiakastyytyväisyyskyselyjen tulosten keskiarvo. (2 x A1 ja 4 x A2 per kk)
Tavoitearvot	4.5 (asteikolla 1-5)
Mittausyksikkö	
Tiedon Lähde	Survey Monkey -palautejärjestelmä
Seuranta / laskentasykli	Kalenterikuukausi

Liite 6. Mittarikortti, Asiakaskäyntien lukumäärä

MITTARI	Asiakaskäyntien lukumäärä
Omistaja	Myyntipäälliköt
Tarkoitus	Varmistaa ONK-vyörytys
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	Asiakaskäyntien lukumääräisen ja kk -tavoitteen toteutuminen: tavoite / toteutuneet käynnit
Tavoitearvot	100%
Mittausyksikkö	Prosenttia
Tiedon Lähde	Myynnin seurantajärjestelmä
Seuranta / laskentasykli	Kalenterikuukausi

Liite 7. Mittarikortti, A1-asiakasmäärän kehittyminen (ONK-asiakkuudet)

MITTARI	A1-asiakasmäärän kehittyminen (ONK-asiakkuudet)
Omistaja	Myyntipäälliköt
Tarkoitus	Varmistaa (ONK) A1-asiakasmäärän suunniteltu kehittyminen (ja samalla ONK-vyörytys). Näiden asiakkuuksien on kaksinkertaistuttava per vuosi.
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	edellisen vuoden A1 -asiakkuudet x 2
Tavoitearvot	Vuoden 2016 päätteeksi 20 kpl A1-asiakasta, v 2017 40 kpl:tta ja v 2018 80 kpl:tta. Tämä kasvu jyvitetään vuosittain tasaisesti 10 kk:lle (ei heinä, eikä joulukuulle)
Mittausyksikkö	Kpl
Tiedon Lähde	Procountor -taloushallintajärjestelmä (ja CRM-järjestelmä)
Seuranta / laskentasykli	Kalenterikuukausi

Liite 8. Mittarikortti, P1-asiakasmäärän kehittyminen

MITTARI	P1-asiakasmäärän kehittyminen
Omistaja	Myyntipäälliköt
Tarkoitus	Varmistaa uusasiakashankinnan / prospektoinnin riittävä taso
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	X1 -> P1 asiakkuuksien kehittyminen. Montako uutta P1 -asiakasta (= prospektoitu potentiaalinen asiakas) on saatu kuukauden aikana.
Tavoitearvot	30
Mittausyksikkö	Kpl
Tiedon Lähde	CRM-järjestelmä
Seuranta / laskentasykli	Kalenterikuukausi

Liite 9. Mittarikortti, Projektien asiakaspalautteet

MITTARI	Projektien asiakaspalautteet
Omistaja	Toimitusjohtaja
Tarkoitus	Varmistaa, että tekninen osaaminen ja sen jakaminen on maan kärkeä
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	Yksittäisten projektien asiakaspalautteiden keskiarvo (Asteikko 1-5)
Tavoitearvot	4.7
Mittausyksikkö	
Tiedon Lähde	Survey Monkey -palautejärjestelmä
Seuranta / laskentasykli	Kalenterikuukausi

Liite 10. Mittarikortti, Markkinointisuunnitelman toimien toteutuminen, indeksi

MITTARI	Markkinointisuunnitelman toimien toteutuminen, indeksi
Omistaja	Myyntipäälliköt
Tarkoitus	Varmistaa että markkinointisuunnitelmaan kirjatut toimet toteutuvat
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	Markkinointisuunnitelman toimenpiteet / tehdyt toimenpiteet
Tavoitearvot	100%
Mittausyksikkö	prosenttia
Tiedon Lähde	Myynti
Seuranta / laskentasykli	Kalenterikuukausi

Liite 11. Mittarikortti, NDR-luku

MITTARI	NDR-luku
Omistaja	Myyntipäälliköt
Tarkoitus	Varmistaa CRM-kannassa olevien yhteystietojen oikeellisuus
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	NDR-viestit / lähetettyjen viestin lukumäärä
Tavoitearvot	Alle 5 %
Mittausyksikkö	Prosenttia
Tiedon Lähde	Websonic emailer -järjestelmä
Seuranta / laskentasykli	Kalenterikuukausi

Liite 12. Mittarikortti, CRM:n tietojen syöttöaste

MITTARI	CRM:n tietojen syöttöaste
Omistaja	Konsultit
Tarkoitus	Varmistaa CRM-järjestelmän tietojen laatu ja syvyys
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	Toteutuneet projektit / syötetyt projektit
Tavoitearvot	100%
Mittausyksikkö	Prosenttia
Tiedon Lähde	CRM
Seuranta / laskentasykli	Kalenterikuukausi

Liite 13. Mittarikortti, Asiakaspalautteiden keskiarvo

MITTARI	Asiakaspalautteiden keskiarvo
Omistaja	Palvelujohtaja
Tarkoitus	Varmistaa että jokainen projekti on asetettujen laatuvaatimusten mukainen
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	Ykittäisten koulutuksien ja konsultointiprojektien palautteiden keskiarvo, asteikko 1-5
Tavoitearvot	4.7
Mittausyksikkö	
Tiedon Lähde	Survey Monkey -palautejärjestelmä
Seuranta / laskentasykli	Kalenterikuukausi

Liite 14. Mittarikortti, Asiakasreklamaatiot

MITTARI	Asiakasreklamaatiot
Omistaja	Palvelujohtaja
Tarkoitus	Varmistaa henkilöstön yrityksen arvojen mukainen työskentely
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	Reklamaatiot / vuosi
Tavoitearvot	Max. 4 / vuosi
Mittausyksikkö	kpl
Tiedon Lähde	Palvelujohtaja ja myyntipäälliköt
Seuranta / laskentasykli	Kalenterikuukausi

Liite 15. Mittarikortti, Tulospalkkiotavoitteiden saavuttaminen

MITTARI	Tulospalkkiotavoitteiden saavuttaminen
Omistaja	Toimitusjohtaja
Tarkoitus	Varmistaa henkilöstön yrityksen arvojen mukainen työskentely
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	Maksetut palkat / tavoitepalkat
Tavoitearvot	Vähintään 100 %
Mittausyksikkö	Prosenttia
Tiedon Lähde	Procountor taloushallintojärjestelmä
Seuranta / laskentasykli	Kalenterikuukausi

Liite 16. Mittarikortti, Henkilöstön reklamaatiot

MITTARI	Henkilöstön ns. reklamaatiot, työsuhteisiin, töiden järjestelyyn, palkitsemiseen, jne liittyen
Omistaja	Toimitusjohtaja
Tarkoitus	Varmistaa, että vahva paikallisen sopimusten malli toimii
Määritelmä, laskemiskaava / tapa	Toimitusjohtajalle eskaloituneet "reklamaatiot" / kk
Tavoitearvot	0
Mittausyksikkö	kpl
Tiedon Lähde	Toimitusjohtaja
Seuranta / laskentasykli	Kalenterikuukausi